Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro ISN : 9298
Centre d'intérêt : 160

Cliche, Jean-Marc

Etude d'impact des dépenses d'enseignement sur les coûts de revient per capita d'un élève inscrit à l'enseignement régulier au Collège Marie-Victorin / par Jean-Marc Cliche. -- Montréal : J.-M. Cliche, 1988
ix, 109, [22] f. ; 28 cm

Résumé : f. viii-ix. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 109.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Dépenses • Salaire de l'enseignant • Gestion financière • Analyse coûts-bénéfices • Collégial (Ordre d'enseignement)

L'objet de cette étude est l'impact des coûts de l'enseignement sur la variation des coûts de revient per capita d'un élève inscrit au secteur de l'Enseignement régulier du Collège Marie-Victorin. A partir d'une analyse standardisée des budgets d'opération du secteur régulier pour les quatre années financières 1979-80, 1981-82, 1983-84 et 1985-86, on établit que les dépenses excèdent les revenus dans des proportions pouvant aller jusqu'à 25%. Puis on constate que ce déficit s'explique principalement pour les coûts de l'enseignement qui sont exclusivement constitués de la masse salariale du personnel enseignant. Or les dépenses d'enseignement représentent en moyenne 50% du déficit annuel. L'hypothèse de départ étant que les coûts de l'enseignement augmentent d'année en année et d'une convention collective à l'autre, on analyse donc les diverses clauses monétaires des conventions collectives de 1979 à 1986 des professeurs à l'enseignement régulier et on ne constate qu'une faible variation. Les coûts de revient trop élevés doivent donc s'expliquer autrement. Finalement, on élabore des mesures de redressement et des mécanismes de contrôle et on prévoit des stratégies pour les négociations à venir.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE D'IMPACT DES DÉPENSES D'ENSEIGNEMENT SUR LES COÛTS DE REVIENT PER CAPITA D'UN ÉLÈVE INSCRIT À L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER AU COLLÈGE MARIE-VICTORIN

par

JEAN-MARC CLICHE

(1982-1986)

(Temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL
OCTOBRE 1988

INT
891

9298

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE D'IMPACT DES DÉPENSES D'ENSEIGNEMENT SUR LES COÛTS DE REVIENT PER CAPITA D'UN ÉLÈVE INSCRIT À L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER AU COLLÈGE MARIE-VICTORIN

par

JEAN-MARC CLICHE

(1982-1986)

(Temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

OCTOBRE 1988

INTERVENTION

REMERCIEMENTS

Je me dois d'adresser des remerciements particuliers à la direction du Collège Marie-Victorin qui a marqué beaucoup d'intérêt pour ce rapport d'intervention et qui n'a ménagé aucune réserve pour me permettre d'avoir accès à toute l'information pertinente reliée à cette recherche.

La réalisation de cette recherche et sa publication ont été rendus possibles grâce à la précieuse collaboration de madame Céline Tremblay, secrétaire, qui m'a assisté dans la recherche et pour la dactylographie de ce texte.

Enfin, à celle qui m'a accompagné tout au long de mes absences studieuses, Lorraine Bastien, je veux dire un merci bien chaleureux, pour sa patience et pour sa compréhension.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'École nationale d'administration publique est une activité obligatoire dans le cadre du programme de la Maîtrise en administration publique. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public ou para-public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il se traduit par un texte écrit sous la forme d'un rapport d'intervention, déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX vii

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU RAPPORT viii

INTRODUCTION 1

1. DÉFINITION DU PROBLÈME 6

1.1 Les programmes d'enseignement 8

1.2 Le personnel du Collège 9

1.3 Le secteur de l'Enseignement régulier 10

1.3.1 La clientèle du secteur régulier 11
1.3.2 La provenance des élèves 12
1.3.3 Le financement de l'Enseignement régulier 13

1.4 Formulation du problème 16

2. LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE 18

2.1 Le cadre conceptuel 19

2.1.1 L'approche économique 20
2.1.2 L'approche productivité 21
2.1.3 L'approche comptable 22

2.2 Le cadre méthodologique 24

Conclusion 27

3 L'ANALYSE DES COÛTS DE REVIENT PER CAPITA 28

3.1 Les dépenses par champ d'activités 29

3.2 Les coûts de revient per capita 31

3.2.1 Les dépenses totales per capita 31
3.2.2 Les dépenses d'enseignement per capita 32
3.2.3 Les dépenses d'enseignement et les dépenses totales 32

3.3 Les revenus disponibles 33

3.4 Comparaison avec d'autres collèges privés 39

Conclusion 41

4 ÉVALUATION DES COÛTS DE LA CONVENTION COLLECTIVE 42

4.1 L'animation pédagogique 45

4.2 La gestion départementale 51

4.3 Les libérations syndicales 58

4.4 Les supports à l'enseignement 61

4.4.1 Le personnel de secrétariat 62
4.4.2 Le personnel technique et administratif 63

4.5 Le statut en emploi 64

4.6 Les avantages sociaux 69

4.6.1 Les assurances collectives 69
4.6.2 Les congés spéciaux 70
4.6.3 Les congés de maladie 71
4.6.4 Les vacances annuelles 72
4.6.5 Les congés parentaux 73

4.7 Les charges d'enseignement 75

Conclusion 83

5 ÉLABORATION DE SOLUTIONS 85

5.1 Les mesures de redressement 87

5.1.1 L'augmentation des revenus 87
5.1.2 La compression des dépenses d'enseignement 89

5.2 Les mécanismes de contrôle 91

5.2.1 Le budget du secteur régulier 91
5.2.2 Les analyses per capita 92

6. RECOMMANDATIONS 96

Stratégies pour les prochaines négociations 97

6.1 Les libérations administratives et pédagogiques 99

6.2 Le statut en emploi 101

6.3 Les charges de travail 103

CONCLUSION GÉNÉRALE 106

BIBLIOGRAPHIE 109

ANNEXES

A) Organigramme 110

B) Analyses des coûts per capita 1985-1986 111

C) Procès-verbal du Conseil pédagogique 118

D) Taux d'assurances des collèges publics 129

LISTE DES TABLEAUX

1. Répartition des clientèles au 20 septembre 1986 — 11
2. Variation des clientèles entre 1980 et 1986 — 12
3. Provenance des élèves à l'Enseignement régulier — 13
4. Évolution des subventions per capita depuis 1981 — 15
5. Évolution des frais de scolarité depuis 1981 — 15
6. Les dépenses d'enseignement — 16
7. Sommaire des dépenses par champ d'activités — 30
8. Coûts de revient d'un élève à l'Enseignement régulier — 31
9. Les coûts d'enseignement per capita — 32
10. La part des dépenses affectée à l'enseignement — 33
11. Variation des subventions selon les programmes — 34
12. Les revenus moyens per capita — 35
13. Évolution des déficits d'opération — 36
14. La répartition des déficits d'opération — 38
15. La répartition des budgets de dépenses dans d'autres collèges — 40
16. Les budgets per capita consacrés à l'enseignement — 43
17. Application des normes de libération — 47
18. Application comparée des normes 1/18 et 1/19 à l'Automne 1985 — 49
19. Calcul des libérations selon la variation des clientèles — 50
20. Normes de libération pour les chefs de département — 51
21. Libérations pour les chefs de département — 53
22. Application de la norme de libération en 1983-1984 — 54
23. Variation des libérations de 1980 à 1986 — 56
24. Application simulée de la norme 1/20 — 57
25. Application comparée des normes 1/18 et 1/20 pour 1983-1984 — 57
26. Libérations syndicales accordées — 59
27. Répartition des professeurs selon leur statut de 1980 à 1988 — 67
28. Évolution des charges de travail de 1979 à 1988 — 76
29. La distribution des charges d'enseignement de 1980 à 1988 — 81
30. Part du déficit attribuable aux dépenses d'enseignement — 89
31. Répartition des dépenses par champ d'activités — 93
32. Les dépenses excédentaires au poste enseignement — 99
33. Projet de distribution des libérations départementales — 101

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU RAPPORT

Nous avions comme mandat d'étudier l'impact des coûts de l'enseignement sur la variation des coûts de revient per capita d'un élève inscrit au secteur de l'Enseignement régulier du Collège Marie-Victorin.

A partir d'une analyse standardisée des budgets d'opération du secteur régulier pour quatre (4) années financières dont les données étaient disponibles, nous avons pu établir que les dépenses excèdent les revenus dans des proportions pouvant aller jusqu'à 25%.

Notre analyse a permis de constater que ce déficit s'explique principalement par les coûts de l'enseignement qui sont exclusivement constitués de la masse salariale du personnel enseignant. Or les dépenses d'enseignement représentent en moyenne 50% du déficit annuel.

Les dépenses d'enseignement sont directement reliées aux exigences de la convention collective du personnel enseignant. Notre hypothèse de départ était que les coûts de l'enseignement allaient croissant, d'année en année et d'une convention à l'autre. Après avoir analysé l'évolution des diverses clauses monétaires des trois (3) dernières conventions collectives des professeurs à l'Enseignement régulier, nous n'avons constaté qu'une faible variation, si bien que la part du déficit imputable aux dépenses d'enseignement est relativement constante.

Puisque les trois (3) dernières conventions collectives ajoutent peu de nouvelles obligations financières au Collège, il faut chercher ailleurs l'explication à des coûts de revient trop élevés

pour l'enseignement au secteur régulier. Il nous a semblé que les obligations de l'actuelle convention collective (1986) étaient l'héritage d'une époque plus florissante que nous situons vers les années 1975 et 1976.

Le Collège a bien peu de moyens pour corriger la situation et diminuer ses coûts de revient per capita : ou augmenter ses revenus, ou prendre des mesures draconiennes pour réduire ses dépenses. L'augmentation des revenus ne nous a pas semblé une voie réaliste, puisqu'elle n'appartient pas totalement à l'initiative du Collège. Quant à la réduction des dépenses d'enseignement, nous croyons qu'une prochaine négociation devra tenter de les diminuer dans des proportions pouvant atteindre les 10%. D'autres correctifs devront être apportés pour diminuer les dépenses dans les autres champs d'activités, en particulier ceux des entreprises auxiliaires et de la gestion des ressources matérielles.

Une meilleure connnaissance des coûts de revient per capita des élèves inscrits au secteur régulier permettra une gestion plus saine des ressources disponibles et délimitera avec plus de rigueur les marges de manoeuvre laissées aux administrateurs et aux négociateurs.

Juin 1988

INTRODUCTION

Le Collège Marie-Victorin est une institution privée d'enseignement collégial qui célébrera bientôt ses vingt-cinq ans d'ouverture (1965-1990). L'institution fondée en 1962 par six communautés de Frères éducateurs recevait à son ouverture, en septembre 1965, quelque quatre cents élèves inscrits au programme officiel de la Formation des maîtres, programme réservé à cette époque aux Écoles normales officiellement reconnues. Au 20 septembre 1986, date qui nous servira de repère tout au long de ce projet, le Collège compte près de 1700 élèves à l'Enseignement régulier et plus de 4000 adultes inscrits à temps plein à l'Enseignement aux adultes.

Les programmes d'enseignement général et professionnel du secteur dit régulier - secteur d'enseignement particulièrement constitué par les services d'enseignement offerts aux jeunes - représentent la part la plus importante des budgets du Collège. Les seules dépenses liées à l'enseignement pour le secteur régulier s'élèvent à 55% du budget total des dépenses réservées aux postes budgétaires d'enseignement pour l'ensemble du Collège. Cette proportion des budgets réservée à moins de 30% de la clientèle totale du Collège a de quoi questionner ses administrateurs. Les coûts per capita pour chaque élève inscrit au secteur régulier vont croissant, à tel point que depuis cinq ans les augmentations annuelles des subventions gouvernementales n'ont pu atteindre les taux de croissance des dépenses.

Or, la part importante des dépenses d'enseignement va aux traitements du personnel enseignant dont les conditions de travail sont régies par convention collective.

D'une convention à l'autre, les obligations du Collège rétrécissent sa marge de manoeuvre : allègements des charges de travail, enrichissement des bénéfices professionnels (animation pédagogique, perfectionnement), nouvelles contraintes administratives, etc. Globalement, chaque nouvelle convention collective coûte de plus en plus cher et les ajouts successifs ont des effets exponentiels.

Par ailleurs, les capacités financières du Collège sont limitées et soumises à des contraintes extérieures, indépendantes et quelques fois postérieures à ses choix. Les subventions sont déterminées par le gouvernement selon des critères souvent imprévisibles, suivant les contraintes économiques de l'heure, de sorte qu'il n'y a pas nécessairement concordance entre les bénéfices accordés par voie de négociations et les capacités financières de l'établissement. Les frais de scolarité chargés aux élèves sont soumis aux règles du marché : le Collège doit respecter les capacités de payer de ses clientèles et s'assurer que ses prix sont ajustés à ceux de ses concurrents. Dans un tel contexte, le Collège doit connaître l'impact des conventions collectives négociées avec ses enseignants sur sa marge de manoeuvre financière.

Avant que la situation ne devienne irréversible, il est nécessaire de bien évaluer les coûts réels de la convention collective des professeurs du secteur régulier en regard des règles de financement reconnues par la Loi sur l'enseignement privé (L.R.Q.,1984, E- 9) et des diverses contraintes et obligations incompressibles auxquelles doit faire face l'administration du Collège.

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

L'objet de notre étude vise essentiellement à donner un portrait complet des coûts réels de la convention collective des professeurs à l'Enseignement régulier afin de bien identifier les éléments

qui entraînent directement ou indirectement des déficits d'opération dans les programmes offerts par le service de l'Enseignement régulier. Le Collège peut encore intervenir pour assurer une meilleure répartition de ses ressources par le biais des négociations d'une prochaine convention collective et par une meilleure gestion de la convention en vigueur.

Cette étude devrait permettre de formuler diverses stratégies à court, moyen et long terme, à l'intention des gestionnaires du Collège, de façon à suggérer la mise en place de mesures concrètes. Ces stratégies ressortiront d'elles-mêmes au terme de cette étude où nous nous proposons, dans une première partie, d'évaluer l'évolution des coûts à l'intérieur des trois dernières conventions collectives négociées avec les professeurs du secteur régulier pour en arriver, dans une seconde partie, à déterminer les coûts réels imposés par la convention actuellement en force.

STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT

Pour étudier l'impact des coûts de l'enseignement sur la variation des coûts de revient per capita d'un élève inscrit au secteur de l'Enseignement régulier nous exposerons, dans un premier chapitre, le portrait de la situation de ce secteur d'enseignement, ses programmes, ses clientèles et son financement; dans un deuxième chapitre nous définirons le cadre théorique et méthodologique de notre étude pour aborder au chapitre trois l'analyse proprement dite des coûts de revient per capita à partir des données financières disponibles pour les quatre années de référence retenues.

Nous consacrerons le chapitre suivant à l'analyse des trois conventions collectives régissant les conditions de travail des professeurs à l'Enseignement régulier pour évaluer l'évolution des coûts des différents bénéfices accordés au cours des années couvertes par notre étude et déterminer leur impact sur les coûts de l'enseignement.

Enfin, aux chapitres quatre (4) et cinq (5) nous formulerons diverses hypothèses de solution pour permettre de diminuer la part des dépenses d'enseignement dans le déficit courant du secteur régulier et nous suggérerons quelques stratégies en prévision des négociations des prochaines conventions collectives.

CHAPITRE 1

DÉFINITION DU PROBLÈME

BREF HISTORIQUE

La situation du Collège Marie-Victorin tient à son histoire qui explique son statut d'institution privée d'enseignement collégial et les orientations choisies quant au développement de ses programmes. Le Collège Marie-Victorin célébrera bientôt ses vingt-cinq années d'existence. Cette histoire d'un quart de siècle nous permettra de comprendre la place assez particulière qu'occupe cette institution dans le réseau des établissements privés de la région métropolitaine, une place qui se situe à mi-chemin entre la concurrence et la complémentarité, concurrence en regard des clientèles visées et complémentarité par l'exclusivité de certains de ses programmes.

C'est en 1962 que le Scolasticat central de Montréal naissait de la fusion des Écoles normales dirigées par six communautés de frères enseignants de la région métropolitaine. À son ouverture en 1965, le Scolasticat central de Montréal recevait quelque quatre cents élèves, tous membres des communautés fondatrices.

L'histoire du Collège Marie-Victorin a été largement marquée par l'évolution de la structure de l'enseignement postsecondaire au Québec. À peine deux ans après son ouverture, le Scolasticat central de Montréal a dû délaisser progressivement le programme de la formation des maîtres en faveur des universités et se spécialiser dans les programmes de l'enseignement collégial.

En 1968, le Collège offre le Nouveau Cours Collégial (NCC) en affiliation avec l'université de Montréal et, dès 1970, il opte définitivement pour le programme collégial du ministère de l'Éducation. C'est dans cette même année que le Scolasticat central de Montréal changera de nom pour devenir le Collège Marie-Victorin, rendant ainsi hommage au frère Marie-Victorin, membre de la communauté des Frères des Écoles chrétiennes.

1.1 LES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

De par ses origines et en raison même des qualifications de son personnel, le Collège Marie-Victorin, dès ses premières années, s'est caractérisé par ses programmes d'enseignement général, programmes préparant directement aux études universitaires.

Cependant, au cours des années, des programmes d'enseignement professionnel sont venus compléter le portrait de l'institution. En 1970, le Collège ouvrait les techniques d'éducation spécialisée, en 1971, les techniques informatiques et, en 1972, les techniques familiales : gardene, diététique et arts vestimentaires.

L'arrivée des techniques familiales devait modifier profondément le profil du Collège. En 1972, le Collège Reine-Marie fermait son niveau collégial et le Collège Marie-Victorin prenait la relève. Du même coup, quelque vingt nouveaux membres se joignaient au personnel et les clientèles augmentaient jusqu'à 1200 élèves. Dorénavant, les programmes professionnels et les programmes d'enseignement général se partagent presque également.

Depuis, d'autres programmes se sont ajoutés, tels les programmes de musique et des techniques informatiques. Les cadres se sont de nouveau élargis. Aujourd'hui, au 20 septembre 1986, le Collège

Marie-Victorin compte tout près de 6000 élèves dont plus de 4000 sont inscrits à l'Enseignement aux adultes.

C'est par souci de donner une plus grande visibilité à son secteur de l'Enseignement régulier et pour assurer la rentabilité de ses équipements que le Collège s'est ouvert à d'autres populations et à d'autres clientèles : enseignement aux adultes, centre d'activités physiques et de santé, cours dans le journal La Presse, association avec les Chambres de commerce du Québec, formation des vendeurs professionnels, enseignement en milieu carcéral, etc. Tout en poursuivant cette vocation première auprès de la clientèle des jeunes, le Collège s'est donné une structure administrative plus conforme à ses besoins et a consenti des investissements importants pour assurer le développement de ce secteur d'enseignement.

1.2 LE PERSONNEL DU COLLÈGE

Le personnel régulier du Collège Marie-Victorin compte à ce jour plus de cinq cents membres. Cette croissance s'est faite progressivement, selon les besoins de développement de l'établissement. Des groupes se sont constitués en associations accréditées; c'est le cas des professeurs à l'Enseignement régulier, des professseurs à l'Enseignement aux adultes, et du personnel de soutien (bureau et ouvrier). Trois autres groupes sont identifiés pour des fins administratives, selon leur appartenance à un même corps d'emploi : le personnel cadre et professionnel, le personnel administratif et technique et les professeurs chargés de cours à l'Enseignement aux adultes.

1.3. LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER

Le secteur de l'Enseignement régulier au Collège Mane-Victorin, ce secteur dont les programmes s'adressent exclusivement à des clientèles de jeunes qui se dirigent vers le marché du travail (enseignement professionnel) ou à l'université (enseignement général) répond à la vocation première de l'établissement.

Outre les services administratifs nécessaires au bon fonctionnement du Collège, trois secteurs d'enseignement sont identifiés selon leur mission particulière : l'enseignement dit régulier, l'enseignement aux adultes et le service de recherche et de développement pédagogiques. Chaque secteur sous la responsabilité d'un coordonnateur répondant à la Direction des services pédagogiques, offre des services d'enseignement à des clientèles dites "régulières" selon les critères de la Loi sur l'enseignement privé. Toutefois, seul le service de l'Enseignement régulier s'adresse exclusivement à la clientèle des jeunes élèves inscrits à temps plein.

Compte tenu que ce secteur répond à la vocation première de l'établissement, ses structures administratives et pédagogiques se sont élargies avec les années pour offrir des services de première qualité à la clientèle étudiante. Des services pédagogiques individualisés, des professeurs à temps plein, des services administratifs adéquats, etc. Même les services aux étudiants, responsables de l'organisation de la vie étudiante en dehors des heures d'enseignement, s'attachent plus spécifiquement aux besoins de la clientèle des jeunes. L'organisation, dans son ensemble, est davantage préoccupée des services à offrir à cette clientèle, plus homogène et plus facile à repérer, qu'à l'ensemble des autres clientèles, plus diversifiées et souvent éloignées des services.

1.3.1 - La clientèle du secteur de l'Enseignement régulier

Le secteur de l'Enseignement régulier compte aujourd'hui, au 20 septembre 1986, 1670 élèves : 997 sont inscrits dans les programmes d'enseignement général et 673 dans les programmes d'enseignement professionnel. Au cours des dernières années, malgré une publicité constante et agressive, l'évolution des clientèles n'a pas connu de remontée spectaculaire.

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DES CLIENTÈLES AU 20 SEPTEMBRE 1986

À l'enseignement général	
Sciences de la nature	388
Sciences humaines	510
Lettres	35
Musique	30
Arts plastiques	34
À l'enseignement professionnel	
Informatique	44
Techniques administratives	91
Techniques d'éducation en services de garde	136
Techniques d'éducation spécialisée	96
Techniques du vêtement	306
TOTAL	**1670 élèves inscrits**

Cependant, considérant que nous vivons dans un contexte démographique où les clientèles étudiantes de niveau collégial pour la grande région métropolitaine sont à la baisse, le Collège a su maintenir une certaine stabilité dans ses clientèles qui varient entre 1600 et 1800 élèves, pour une moyenne, au cours des cinq dernières années, s'établissant à 1717.

TABLEAU 2 : VARIATION DES CLIENTÈLES ENTRE 1980 ET 1986

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Ens. général	946	954	836	889	954	996	997
Ens. professionnel	715	779	784	804	864	826	673
Nombre total d'élèves :	**1661**	**1733**	**1620**	**1693**	**1818**	**1822**	**1670**

1.3.2 - Provenance des élèves

Selon les analyses statistiques effectuées par la direction des services aux étudiants pour l'année scolaire 1984-1985, plus de 75% des élèves du secteur régulier proviennent de la grande région métropolitaine et, de ce pourcentage, 53% sont de la région périphérique au Collège : île de Montréal, Anjou, Montréal-Nord et Ville Saint-Laurent.

TABLEAU 3 : PROVENANCE DES ÉTUDIANTS À L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER

Ile de Montréal	502
Ville d'Anjou	129
Montréal-Nord	232
Ville Saint-Léonard	101
Ville de Laval	175
Repentigny	55
Rive-Sud (Longueuil, Saint-Lambert, Brossard, Boucherville, Sainte-Julie, Candiac,Beloeil, Laprairie,Chambly, Saint-Bruno,Saint-Hilaire)	175
Dans le reste de la province	420
Autres pays (Sénégal, France, Egypte, Haïti, Maroc, Nigéria, Tunisie, Allemagne, Liban, États-Unis.)	29
TOTAL	**1818**

D'autres informations nous permettent de savoir que dans 75% des cas, ce sont les parents qui paient les frais de scolarité pour l'élève, même si un très fort pourcentage d'élèves ont un travail occasionnel rémunéré en dehors de leurs heures de cours. La clientèle du Collège se recrute dans la classe moyenne; il n'est donc pas possible d'envisager de demander aux parents et aux élèves de défrayer tous les coûts de l'enseignement au Collège. Pareille exigence créerait une classe d'élite et aurait tôt fait de réduire les clientèles en provenance de la région limitrophe.

1.3.3 - Le financement de l'Enseignement régulier

Le Collège Marie-Victorin est une institution déclarée d'intérêt public en vertu de la Loi sur l'enseignement privé et, à ce titre, elle bénéficie des subventions gouvernementales. Comme nous le verrons au cours de cette étude, ces subventions représentent approximativement 60% des revenus

per capita pour chaque élève inscrit à l'Enseignement régulier. Il appartient donc à l'établissement de combler la différence en exigeant divers frais relatifs à l'inscription, aux activités et à la scolarité.

Même si les règles de subventions sont prévues par la Loi sur l'enseignement privé (L.R.Q., E-9, 1984) les enveloppes budgétaires du gouvernement sont sujettes à des contraintes économiques telles, que depuis les cinq dernières années, la masse totale des subventions n'a pas augmenté au même rythme que les taux courants des dépenses fixes, notamment au chapitre de la masse salariale du personnel enseignant. Alors que les budgets de dépenses pour cette même période passaient de 7 064 474 $ à 12 274 957 $, soit une augmentation brute de 60%, les subventions per capita ont été rajustées de 10% pour l'enseignement général et les techniques humaines, et seulement de 3% pour les programmes d'arts et de techniques administratives.

Par ailleurs, les frais de scolarité chargés aux élèves ont subi des augmentations importantes rendues nécessaires pour combler les écarts existants entre les subventions reçues et les dépenses encourues pour assurer le maintien et le développement de l'Enseignement régulier au Collège. Les frais divers chargés à l'élève qui étaient de 1032 $ en 1981, sont rendus aujourd'hui à 1321 $, soit une augmentation globale de 28% en cinq ans. Par ailleurs il n'est pas possible d'augmenter davantage les frais exigés des élèves compte tenu de la réglementation gouvernementale qui fixe à 50% de la subvention reçue les frais de scolarité maximums qu'un établissement peut exiger (L.R.Q., 1984, E-9, a. 14.4). Même si cela eut été autorisé, les clientèles cibles du Collège n'auraient pu accepter des hausses plus importantes.

TABLEAU 4 ÉVOLUTION DES SUBVENTIONS PER CAPITA DEPUIS 1981

	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986
	$	$	$	$	$
Enseignement général	2630	2878	2792	2785	2868
Enseignement professionnel					
Tech. humaines	3125	3418	3287	3279	3441
T. administratives	2273	2487	2405	2399	2361
Arts	3342	3654	3492	3482	3455

TABLEAU 5 ÉVOLUTION DES FRAIS DE SCOLARITÉ DEPUIS 1981

1981-1982	[illegible]
1982-1983	[illegible]
1983-1984	
1984-1985	[illegible]
1985-1986	1321 $

1.4 FORMULATION DU PROBLÈME

La problématique de notre recherche trouve ici son expression préliminaire : dans une situation où l'augmentation des coûts est plus forte que l'augmentation des revenus, quel impact représente les coûts reliés à l'enseignement sur l'ensemble des budgets de fonctionnement du secteur de l'Enseignemnt régulier au Collège Marie-Victorin?

Une simple analyse des états financiers de 1985-1986, (dernière année financière dont les résultats sont connus au moment d'entreprendre notre étude), nous permet de constater que les coûts de l'enseignement représentent tout près de 50% des dépenses totales ou 60% des revenus totaux du secteur de l'Enseignement régulier.

TABLEAU 6 : LES DÉPENSES D'ENSEIGNEMENT (1985-1986)

Dépenses d'enseignement / Dépense totales	5 869 304 $ / 12 274 957 $	49%
Dépenses d'enseignement / Revenus	5 869 304 $ / 9 939 527 $	59%

A la lumière de ces informations il appartient aux administrateurs du Collège de vérifier si ces pourcentages sont réalistes. Les coûts de conventions collectives qui se réflètent directement sur les dépenses d'enseignement sont-ils trop élevés par rapport aux autres dépenses, compte tenu des revenus du Collège pour l'Enseignement régulier?

IMPORTANCE DU SUJET À L'ÉTUDE

Cette question revêt une importance capitale pour les administrateurs du Collège. Les programmes offerts par le secteur de l'Enseignement régulier sont tous déficitaires et les déficits semblent s'accroître avec les années. Il est donc nécessaire de bien évaluer la situation afin de prendre les mesures qui s'imposent pour corriger certaines pratiques qui rétrécissent la marge de manoeuvre du Collège. Les bénéfices accordés par la convention collective des professeurs sont-ils trop coûteux ou est-ce les frais de gestion qui créent cette situation déficitaire?

Pour apporter un élément de réponse à ces questions, nous évaluerons l'évolution des coûts des trois dernières conventions collectives signées avec les professeurs du secteur régulier, et nous tenterons de déterminer les coûts réels de la convention collective présentement en vigueur.

Notre étude devrait présenter aux administrateurs du Collège un portrait exact de la situation afin de leur permettre de bien identifier les éléments de la convention collective qui entraînent directement ou indirectement des déficits d'opération dans les programmes d'enseignement au secteur régulier.

De façon plus spécifique, notre étude donnera une connaissance précise de la marge de manoeuvre laissée aux gestionnaires du Collège en regard des contraintes et des obligations qui leur sont créées par les conventions collectives et les modes de financement en vigueur. De plus, nous devrions mieux connaître les habitudes et les modes de gestion des administrateurs du Collège sur qui revient la responsabilité finale de contrôler les coûts et de maintenir l'équilibre budgétaire. À partir de cette analyse il sera également possible pour les administrateurs du Collège d'identifier les différents effets d'entraînement de la convention collective des professeurs sur les conditions de travail consenties pour les autres catégories d'employés du Collège.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL ET LA MÉTHODOLOGIE

Il est d'usage courant dans la littérature portant sur l'administration, de mettre l'accent sur les fonctions qu'ont à assumer les gestionnaires dans leurs activités quotidiennes. Les fonctions généralement reconnues sont celles de la prévision, de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle (Lallamme, 1977, p. 8).

L'objet de la présente étude n'est pas d'analyser chacune de ces fonctions même si elles sont indissociables dans le cheminement d'une bonne gestion, mais nous tenons plutôt apporter un éclairage comptable à la fonction contrôle.

2.1 LE CADRE CONCEPTUEL

Depuis quelques années, les théoriciens de l'administration nous ont sensibilisés à l'importance de mieux contrôler les coûts des services offerts par les organismes publics. Les ressacs de la croissance et de la décroissance ont obligé les gestionnaires à une utilisation plus rationnelle et plus efficace des ressources mises à leur disposition. Le public bénéficiaire, mieux informé, fait connaître ses choix et les autorités exigent des comptes. Dans cette perspective, trois approches s'offraient à nous pour répondre à notre mandat : une approche économique selon le schéma de Jean-Luc Migué (1979), une approche orientée sur le concept de productivité selon les nouvelles méthodes d'analyse et, plus simplement, une approche comptable. Nous présenterons ces différentes approches dans les lignes qui suivent et nous en établirons la pertinence en regard des objectifs de cette étude.

2.1.1 - L'approche économique

Une approche économique nous amènerait à situer l'évolution des coûts de l'enseignement au Collège Marie-Victorin dans le cadre plus large de l'inflation économique générale qui suscite l'expansion des services publics.

L'évolution des coûts des conventions collectives au Collège Marie-Victorin, n'est pas indifférente à ce qui se passe dans le secteur public. Si, dans le secteur public, 20 à 25% de la croissance des budgets s'explique d'une part par la croissance de la population et, d'autre part, par la croissance générale du revenu selon les termes de Borcherding (Migué, 1979, p. 206), notre propos se situe à un niveau bien en deçà des grands débats politiques et économiques de l'État, même si ces réalités sont omniprésentes dans l'évolution de l'établissement. Une approche économique pourrait alimenter un débat plus large où il nous serait possible de démontrer que les subventions de l'État ne correspondent pas à la "désirabilité" du marché, selon les règles dites de l'utilité économique.

Dans cette même perspective économique, nous pourrions démontrer l'efficacité du système d'enseignement privé à l'intérieur du réseau d'établissements publics où l'efficacité est affirmée par l'adéquation entre les préférences exprimées et les services produits selon la perspective proposée par Jean-Luc Migué. Nous n'avons pas cru nécessaire de reprendre le débat sur ce que les économistes appellent la "règle de deux de la bureaucratie", règle selon laquelle nous dit Migué (1979, p. 184) "en moyenne, il en coûterait environ deux fois plus cher de produire dans le secteur public et parapublic, ce que le marché peut offrir".

Le choix de l'approche économique nous aurait amené à étudier d'autres aspects qui dépassent l'objet spécifique de notre mandat. Il serait certainement intéressant de connaître les coûts

économiques réels de la formation d'un élève dans le secteur public pour les comparer avec la réalité vécue dans un établissement privé, mais tel n'est pas notre mandat.

Par ailleurs, cette approche ne peut servir de base théorique à notre analyse puisque les règles de financement de l'enseignement privé ne correspondent pas aux règles du marché. L'État paie la totalité des coûts pour la formation d'un élève dans un établissement public, mais limite ses subsides à l'élève qui s'inscrit dans un établissement privé et réglemente les frais de scolarité que les établissements peuvent charger à leurs élèves. Dans un tel contexte où les principes économiques sont réglementés, cette méthode d'analyse ne nous paraissait pas indiquée.

2.1.2 - L'approche productivité

Nous pourrions également répondre à notre mandat en tentant de définir un ratio de productivité pour le personnel enseignant au Collège Marie-Victorin, ratio défini comme le rapport entre les biens et les services produits et les ressources utilisées pour les obtenir.

Cette grille d'analyse nous permettrait de déterminer quelques paramètres objectifs pour évaluer de manière quantitative et qualitative la production du personnel enseignant du collège, et de définir le ratio idéal de productivité.

C'est à partir des expériences de l'entreprise privée que la notion de productivité s'est développée. Considéré initialement selon des critères strictement quantifiables, le concept de la productivité appliqué au secteur public s'est enrichi d'indicateurs de qualité.

Gascon et Roy (1982) font un relevé exhaustif de ce qui s'est écrit ces dernières années sur le sujet. Après avoir constaté que jusqu'à maintenant la productivité du système québécois a été évaluée sur

une base comparative avec l'Ontario notamment, les auteurs retiennent une nouvelle approche où se côtoient les notions de motivation et de besoins individuels, approche reflétée par la Commission Bisaillon (Gascon, Roy, 1982, p.11). Pourtant ces notions philosophiques dites "gestionnelles" ne doivent pas ignorer les exigences d'une productivité concrète, mesurable et comptabilisable.

Malgré tout l'intérêt que peut représenter cette approche, nous ne croyons pas qu'elle nous permettrait de cerner avec efficacité l'objet de notre étude. Elle pourrait cependant nous être utile dans un second temps, une fois connus les coûts réels de l'enseignement. À ce moment-ci de notre mandat, il nous faut d'abord évaluer les coûts de façon objective et quantitative avant d'entreprendre toute autre forme d'évaluation. Une fois les données comptables connues, le Collège pourra juger de la productivité de son personnel et définir le ratio idéal qui correspond à ses ressources.

2.1.3 - L'approche comptable

Enfin, [illegible] approche que nous qualifions de comptable, nous paraît mieux adaptée aux limites du mandat qui nous est assigné. Notre analyse s'inspirera essentiellement des notions de coûts telles qu'elles sont généralement entendues dans les textes spécialisés dans la comptabilité des entreprises. On parle d'une "comptabilité de revient" appliquée principalement aux "coûts de fabrication". Nous retenons l'énoncé de Meigs, Johnson (1973, p. 690), pour qui la comptabilité des prix de revient a deux objectifs : "le calcul des coûts de fabrication et le contrôle des opérations".

Ce sont ces deux aspects qui guideront notre recherche : déterminer les coûts de revient pour chaque élève inscrit au secteur régulier et proposer un mode de contrôle des coûts qui pourra avoir des effets sur les négociations des conventions collectives et les modes de gestion pratiqués par diverses instances administratives dans le Collège.

Un texte nous semble particulièrement bien adapté à notre analyse et se rapprocher davantage de nos préoccupations d'évaluation des coûts. Vachon (1974, p. 809), s'attache à décrire une méthodologie pour "identifier et quantifier les coûts inhérents à l'application d'une convention collective". L'auteur fait une distinction entre l'estimation des coûts et l'évaluation des coûts.

L'estimation des coûts se réfère à la disponibilité rapide de renseignements statistiques pour fins de projection de coûts additionnels occasionnés par le renouvellement d'une convention collective. C'est donc un exercice préparatoire à la négociation. L'évaluation des coûts par ailleurs, telle que définie par Vachon, est cette pratique qui s'identifie surtout à une analyse systématique et rationnelle [illegible] durée de la convention collective à des fins de contrôle des ressources et d'études prospectives.

Nous retiendrons de cette définition les aspects de systématisation et de rationalisation qui doivent servir de base à la constitution d'une "banque de références" et d'un "répertoire de coefficients de correction des coûts" (Vachon, 1974, p. 812). La banque de références est constituée de toutes les clauses monétaires de la convention collective, celles qui représentent des coûts directs et également de l'ensemble des coûts indirects. Le répertoire des coefficients de correction des coûts contient toutes les clauses d'une convention collective dont chacune forme une rubrique séparée. Pour chacune des clauses identifiées on inscrit le coût direct de toutes les clauses affectées indirectement par la clause en rubrique. La qualité de cet instrument réside dans le coefficient de correction qui est donné à chaque clause identifiée et calculée à partir des coûts en valeur absolue.

Nous ne retiendrons pas cette notion de coefficient de correction, notion que l'auteur ne développe d'ailleurs pas, mais nous devrions, au terme de ce travail, pouvoir suggérer la constitution d'une banque de références qui servira à répertorier et à comptabiliser les coûts de la convention collective des professeurs au service de l'Enseignement régulier.

2.2 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pour déterminer les coûts de revient de chaque élève inscrit au secteur régulier et évaluer les impacts des coûts de l'enseignement sur les coûts de revient, nous avons privilégié la méthodologie de l'analyse budgétaire.

Dans un premier temps nous avons choisi quatre (4) années de référence, soit 1979-1980, 1981-1982, 1984-1985, 1985-1986, années charnières pour la compréhension de notre mandat, et années pour lesquelles le plus grand nombre de données financières étaient disponibles.

Dans une comptabilité budgétaire "les coûts de fabrication" se déterminent en imputant les prix payés pour les matériaux et la main-d'oeuvre, ainsi que les frais généraux, aux diverses unités de production (Meigs, Johnson, p. 690). Pour les fins de calcul des coûts de revient d'un élève au secteur régulier, nous nous [illegible] sur les dix champs d'activités qui servent à la comptabilité du Collège et à l'élaboration de [illegible]

1. Les activités d'enseignement
2. Les services à l'enseignement
3. Les services à l'étudiant
4. [illegible]on des activités d'enseignement
5. La gestion des ressources humaines
6. La gestion des ressources financières
7. La gestion des ressources matérielles
8. L'administration générale
9. La gestion des activités auxiliaires
10. Le service de la dette

Chaque champ d'activités est bien identifié. Il nous sera donc possible à partir des états financiers du Collège d'établir, pour chaque po › budgétaire, le pourcentage global des dépenses qu'il représente. Ainsi, nous pourrons déterminer le coût de revient exact des dépenses liées à l'enseignement pour chaque élève inscrit au secteur régulier.

Outre les états financiers annuels qui ont été mis à notre disposition, nous avons eu accès aux analyses de coûts par programme préparés par l'administration du Collège. Par ailleurs, grâce à la collaboration de monsieur Jacques Lafontaine, directeur général, et de monsieur Gilles Leclerc, directeur des services pédagogiques, personnes-ressources avec qui nous avons eu beaucoup d'échanges tout au long de notre étude, nous avons pu compléter nos analyses en y ajoutant leurs perceptions d'administrateurs.

Quant aux éléments de la convention collective qui feront l'objet de notre évaluation, nous ne retiendrons que les clauses monétaires qui représentent des coûts directs ou indirects pouvant avoir un impact sur les dépenses liées à l'enseignement. Pour les fins de calcul de variations des coûts, cette étude portera sur les éléments suivants, tous reflétés dans la masse salariale du personnel enseignant :

1. L'animation pédagogique et le perfectionnement
2. La gestion départementale
3. Les libérations syndicales
4. Les supports à l'enseignement
5. Le statut en emploi
6. Les avantages sociaux
7. Les charges d'enseignement

L'évaluation des coûts reliés à ces dispositions de la convention collective et leur évolution au cours des trois dernières conventions collectives, nous permettront d'établir leur impact sur les coûts de revient d'un élève inscrit au secteur régulier et de proposer des orientations à prendre pour assurer un meilleur contrôle et suggérer les corrections qui s'imposent.

Cette étude comparative des conventions collectives sera basée presqu'exclusivement sur notre analyse des textes des trois (3) conventions collectives en vigueur au cours des années couvertes par notre recherche. De plus, nous avons pu vérifier chacune de nos analyses en consultant plus particulièrement monsieur Paul Forcier, coordonnateur de l'Enseignement régulier.

LIMITES DE CETTE ÉTUDE

Les conclusions de notre étude devront être considérées principalement pour leur valeur indicative. La méthode d'analyse pour laquelle nous avons optée ne peut garantir l'exactitude des résultats. Les champs budgétaires qui ont servi à notre étude sont définis de façon approximative, d'un Collège à l'autre et peuvent même varier d'une année à l'autre. De plus, pour alléger notre présentation nous avons privilégié les coûts moyens pour l'ensemble des élèves plutôt que les coûts réels selon les programmes. Il ne faut donc pas chercher dans ce rapport une analyse scientifique et objective. Toutefois les analyses que nous y présentons visent essentiellement à donner un portrait le plus exact possible de la situation de l'Enseignement régulier au Collège, et pourront servir à orienter certaines décisions, notamment à l'occasion du renouvellement d'une prochaine convention collective.

CONCLUSION

Nous disposions de diverses approches d'analyse pour donner suite à notre mandat. Malgré le grand intérêt que pouvent représenter l'approche économique et l'approche productivité, nous choisissons une grille d'analyse toute "comptable" qui nous paraît plus concrète et plus reliée à l'objet de notre étude.

Ce rapport d'intervention rendra compte des diverses analyses que nous avons faites, d'abord celles des états financiers pour les années de référence pertinentes à notre étude et, ensuite, celles des conventions collectives du personnel enseignant au secteur de l'Enseignement régulier en vigueur durant les périodes visées par notre recherche.

CHAPITRE 3

L'ANALYSE DES COÛTS DE REVIENT PER CAPITA

Les coûts de revient d'un élève à l'Enseignement régulier sont définis par l'ensemble des dépenses consacrées aux diverses activités reliées à sa formation, de l'administration générale du Collège jusqu'à la gestion des ressources matérielles en passant par les services à l'enseignement et les services à l'étudiant.

Pour établir le coût de revient d'un élève au secteur régulier, nous calculerons le total des dépenses par champ d'activités, selon les mêmes catégories que celles qui sont établies au niveau gouvernemental pour l'ensemble des collèges privés du Québec.

Cet exercice nous permettra, dans un premier temps, de connaître le coût total des dépenses à l'Enseignement régulier et, en second lieu, nous pourrons établir quelle part des dépenses totales représentent les dépenses d'enseignement. Il nous importera également de déterminer la variation de ces coûts au cours des années de façon à mieux mesurer l'impact des coûts reliés aux conventions collectives.

3.1 LES DÉPENSES TOTALES PAR CHAMP D'ACTIVITÉS

Pour calculer le coût de revient d'un élève à l'Enseignement régulier, nous avions à notre disposition les relevés de dépenses réalisées pour chaque poste budgétaire selon les imputations réelles aux états financiers pour quatre années de référence : 1979-1980, 1981-1982, 1984-1985, et 1985-1986. (Voir Tableau 7).

TABLEAU 7 : SOMMAIRE DES DÉPENSES PAR CHAMP D'ACTIVITÉS

	1979-1980		1981-1982		1984-1985		1985-1986	
	$	%	$	%	$	%	$	%
Champs d'activités								
Administration	724 867	11,76	530 290	7,51	271 523	2,39	397 741	3,24
Enseignement	3 285 374	53,30	4 511 462	63,86	5 580 095	49,01	5 869 304	48,6
Services à l'ens.	256 787	3,63	215 564	3,5	575 975	5,06	620 103	5,05
S. à l'étudiant	248 655	4,03	363 930	5,15	723 401	6,35	705 286	5,75
Activités d'enseignement					238 758	2,10	275 407	2,24
R.humaines	(Voir administration générale)				40 429	0,36	49 194	0,40
R. financières	195 910	3,18	114 378	1,62	138 199	1,21	187 739	1,52
R. matérielles	917 763	14,89	748 656	10,60	2 254 066	19,80	2 231 428	18,18
Act. auxiliaires	289 344	4,70	244 35	3,46	1 306 944	11,48	1 604 427	13,07
S. de la dette	286 330	4,64	294 610	4,17	255 095	2,24	334 328	2,72
		100%		100%		100%		100%
TOTAL	6 163 807		7 064 474		11 384 485		12 274 963	

Outre le fait que ce tableau nous permet de connaître le budget de dépense accordé à chaque champ d'activité, nous pouvons également y lire la proportion (%) du budget de dépense que représente chaque poste.

3.2 LES COÛTS DE REVIENT PER CAPITA

3.2.1 - Les dépenses totales per capita

Pour chacune des années précitées, il nous est possible d'établir un coût de revient moyen pour chaque élève inscrit au secteur régulier. Pour les fins de cette étude, nous ne retiendrons que les coûts moyens indépendamment du fait que les coûts sont différents selon les programmes. Pour établir ces coûts moyens nous avons divisé le total des dépenses par le nombre d'élèves inscrits pour chaque année de référence.

TABLEAU 8 : COÛTS DE REVIENT D'UN ÉLÈVE À L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER

Année de référence	Total des dépenses (a)	Nombre d'élèves (b)	Coût moyen (c=a/b)
1979-1980	6 163 807 $	1509	4 085 $
1981-1982	7 064 474 $	1733	4 076 $
1984-1985	11 384 485 $	1818	6 262 $
1985-1986	12 274 957 $	1822	6 737 $

CONFIDENTIEL

3.2.2 - Les dépenses d'enseignement per capita

Le sommaire des dépenses présenté précédemment nous a permis d'établir les coûts totaux par champ d'activités. De ces tableaux, nous ne retenons maintenant que le coût per capita pour le seul poste **enseignement**.

TABLEAU 9 LES COÛTS D'ENSEIGNEMENT PER CAPITA

Année de référence	Budget total de dépenses (a)	Nombre d'élèves (b)	Coût moyen per capita (c = a / b)
1979-1980	3 285 374 $	1 509	2 177 $
1981-1982	4 511 462 $	1 733	2 603 $
1984-1985	5 580 095 $	1 818	3 069 $
1985-1986	5 899 304 $	1 822	3 221 $

3.2.3 - Les dépenses d'enseignement et les dépenses totales

À partir de ces données il nous paraît nécessaire maintenant d'établir la part du budget global qui revient aux seules dépenses d'enseignement, objet plus particulier de cette étude.

À l'exception de l'année scolaire 1981-1982, les dépenses d'enseignement représentent globalement 50% des dépenses totales. L'année 1981-1982 fait exception à cette moyenne en raison des diverses mesures prises par l'administration du Collège pour restreindre ses dépenses à la suite d'un amendement que le Gouvernement avait adopté pour modifier les règles de financement prévues à la Loi sur l'enseignement privé (L.R.Q., 1984, a. 14.1). Cependant, même en restreignant de façon

drastique les dépenses, la masse salariale du corps enseignant qui constitue essentiellement le budget des dépenses d'enseignement ne pouvait se comprimer davantage malgré un décret gouvernemental (1983) qui venait - trop tard pour l'exercice financier en cours - mettre un frein aux augmentations des échelles de traitement du personnel enseignant. Si les dépenses d'enseignement représentent pour cette année-là 63% des dépenses totales, soit un écart de 13% par rapport à la moyenne pour les autres années, c'est que ce sont les autres champs d'activités qui ont fait les frais des mesures de compression.

TABLEAU 10 : LA PART DES DÉPENSES TOTALES AFFECTÉE À L'ENSEIGNEMENT

Année de référence	Dépenses d'enseignement / Dépenses totales	Pourcentage %
1979-1980	3 285 374 $ / 6 163 807 $	53%
1981-1982	4 511 462 $ / 7 064 474 $	63%
1984-1985	5 580 095 $ / 11 384 485 $	49%
1985-1986	5 869 304 $ / 12 274 957 $	48%

3.3 LES REVENUS DISPONIBLES

Les coûts de revient per capita prennent toute leur signification quand on les compare aux revenus disponibles pour couvrir les dépenses. L'état des revenus nous permettra d'établir la part per capita que représentent les dépenses totales et, plus particulièrement, la part des revenus versés pour couvrir les dépenses liées à l'enseignement. Puisque les opérations financières du secteur régulier

sont déficitaires, nous devons connaître la raison de ce déficit pour mieux évaluer les mesures à prendre pour équilibrer la situation.

Les revenus dont dispose le Collège pour financer un élève inscrit au secteur régulier sont de quatre ordres :

1. Les subventions gouvernementales
2. Les frais de scolarité : inscriptions, frais généraux, frais de scolarité
3. Les subventions dites de valeur locative
4. Les revenus divers d'entreprises auxiliaires : imprimerie, magasin, locations, etc.

Pour les fins de notre démonstration, nous avons considéré que les subventions étaient réparties également indépendamment des programmes, même si, dans les faits, depuis l'adoption de la Loi 11 amendant la Loi sur l'enseignement privé en 1981, les subventions varient d'un programme à l'autre. Voici comment se sont réparties les subventions, par programme, selon les règles établies par la Loi sur l'enseignement privé, telle qu'amendée en 1981 (L.R.Q., 1984, a. 14.1) : voir le Tableau 11.

TABLEAU 11 : VARIATION DES SUBVENTIONS SELON LES PROGRAMMES

Année de référence	Enseignement général	Programmes professionnels			
		Tech. humaines	Arts	Tech. administratives	
1979-1980	Financement selon les règles du coût moyen : 80% du secteur public				
1981-1982	2 630 $	3 125 $	3 342 $	2 273 $	
1984-1985	2 785 $	3 279 $	3 482 $	2 399 $	
1985-1986	2 868 $	3 441 $	3 455 $	2 381 $	

Nous n'avons pas refait l'analyse du total des revenus en tentant de les répartir selon les programmes. D'ailleurs, l'administration du Collège ne pratique pas cette approche. Alors, si nous considérons les revenus totaux il nous est possible de calculer les revenus moyens per capita pour chacune des années que nous étudions.

TABLEAU 12 REVENUS MOYENS PER CAPITA

Année de référence	Revenus totaux (a)	Nombre d'élèves (b)	Revenus per capita (c = a/b)
1979-1980	4 959 605 $	1509	3 287 $
1981-1982	6 657 587 $	1 733	3 842 $
1984-1985	9 769 069 $	1 818	5 373 $
1985-1986	9 939 527 $	1 824	5 449 $

Si nous comparons les revenus et les dépenses d'opération, il est facile de constater que les dépenses sont de beaucoup supérieures aux revenus, de sorte que les opérations financières du secteur de l'Enseignement régulier sont toujours déficitaires. Pour 1979-1980, le Collège absorbait un déficit d'opération au secteur régulier de l'ordre de 1 204 202 $, soit un déficit per capita de 798 $. Pour 1981-1982 le déficit du secteur régulier avait été restreint à 406 887$, soit un déficit per capita de 235 $ grâce à des mesures sévères de compression budgétaire. En 1984-1985, le déficit de ce secteur atteignait 1 615 416 $ soit 889 $ per capita et en 1985-1986 ce déficit dépassait toute prévision pour se fixer à 2 235 430 $ soit 1280 $ par élève : voir le Tableau 13.

TABLEAU 13 ÉVOLUTION DES DÉFICITS D'OPÉRATION

Année de référence	Revenus totaux	Dépenses totales	Déficit total	Déficit per capita	%
1979-1980	4 959 605 $	6 163 807 $	(1 204 202 $)	(798.00 $)	24.16
1981-1982	6 657 587 $	7 064 474 $	(406 887 $)	(234.78 $)	6.11
1984-1985	9 769 069 $	11 384 485 $	(1 615 416 $)	(888.82 $)	16.12
1985-1986	9 939 527 $	12 274 957 $	(2 335 430 $)	(1 280.38 $)	23.46

En bout de ligne, la proportion du déficit actuel est équivalente à celle de 1979-1980, ce qui laisse croire que les mesures de compression budgétaire de 1981-1982 se sont annulées avec les années.

Pour connaître les champs d'activités qui grugent la part la plus importante de ce déficit, il nous faut établir pour chacun la proportion des revenus qui leur serait attribuée si ceux-ci correspondaient à la totalité des dépenses. Ainsi, si en 1979-1980 les dépenses d'enseignement représentent 53,3% du budget de dépenses, ce champ d'activité coûte dans les faits 12,9% de plus que l'enveloppe des revenus qui lui est réservée. Dans ce cas, le poste enseignement prend à lui seul 66,2% des revenus au lieu des 53,3% prévus au moment de la répartition des enveloppes budgétaires. On peut donc conclure que pour l'année 1979-1980, près de 50% du déficit est imputable au poste enseignement : les coûts d'enseignement excèdent de 12,9% leur part de dépenses alors que l'écart négatif entre les revenus et les dépenses est de 24,16%.

Le Tableau 14 rend compte de cet exercice. Pour chaque poste budgétaire, nous avons calculé le pourcentage des dépenses qui lui était attribué, de façon à établir la part moyenne qui peut être réservée à chacun dans une répartition équilibrée des ressources disponibles. Nous avons déjà présenté au Tableau 7 le pourcentage des dépenses accordé pour chaque champ d'activités. Nous

reprendrons maintenant ces pourcentages en les appliquant aux revenus disponibles, de sorte qu'il nous sera possible de connaître pour chaque poste budgétaire la portion du déficit total qui lui est imputable : voir le Tableau 14 : RÉPARTITION DES DÉFICITS PAR CHAMP D'ACTIVITÉS.

L'analyse du Tableau 14 nous permet de constater que les dépenses d'enseignement représentent généralement pour chaque année de référence retenue la moitié du déficit. En 1979-1980 les dépenses d'enseignement représentent 54% du déficit (12,94%/24,31%); en 1981-1982 ce pourcentage se rend jusqu'à 63,8% en raison des compressions budgétaires imposées aux autres champs d'activités; en 1984-1985 on revient au 50% et en 1985-1986 cette proportion est quelque peu restreinte à 47,81% (11,25% / 23,53%).

On remarquera par ailleurs que ce sont les dépenses reliées à la gestion des ressources matérielles et aux activités auxiliaires qui, après les dépenses d'enseignement, expliquent la plus grande part du déficit. C'est ainsi qu'en 1984-1985 et en 1985-1986 ces deux postes représentent plus de 30% du déficit, soit 3,27% + 1,89% = 5,16%/16,16% pour 1984-1985 et 4,28% + 3,07% = 7,35% / 23,53% pour 1985-1986. On peut donc conclure que 80% de l'excédent des dépenses sur les revenus s'explique par trois postes budgétaires : l'enseignement, les activités auxiliaires et la gestion des ressources matérielles. S'il y a des mesures à prendre pour équilibrer les budgets, c'est là qu'il faudra d'abord commencer.

TABLEAU 14 : RÉPARTITION DES DÉFICITS PAR CHAMP D'ACTIVITÉS

	1979-1980			1981-1982			1984-1985			1985-1986		
Dépenses totales :	6 163 807$			7 064 474$			11 384 485$			12 274 957$		
Revenus totaux :	4 959 605$			6 657 587$			9 769 069$			9 939 527$		
Excédent des dépenses sur les revenus :	(1 204 202$)			(406 887$)			(1 615 416$)			(2 335 430$)		
Excédent en %	24%			6,1%			16%			23%		
Champs d'activités	%	%	Excédent	%	%	Excédent	%	%	Excédent	%	%	Excédent
Administration	11,76	14,06	2,84	7,51	7,96	0,46	2,38	2,77	0,39	3,24	4,0	0,80
Enseignement	53,30	66,24	12,94	63,86	67,76	3,9	49,01	57,12	8,11	47,82	59,05	11,23
Services à l'ens	3,63	5,17	1,54	3,05	3,23	0,18	5,06	5,84	0,83	5,05	6,23	1,18
Services à l'étudiant	4,03	5,01	0,98	5,15	5,49	0,33	6,35	7,40	1,05	5,75	7,09	1,34
Activités d'enseignement							2,10	2,4	0,34	2,25	2,77	0,52
Ressources humaines	(Ces dépenses sont imputées à l'administration générale)						0,36	0,41	0,05	0,40	0,49	0,09
Ressources financières	3,18	3,95	0,77	1,62	1,72	0,10	1,21	1,41	0,20	1,52	1,85	0,36
Ressources matérielles	14,89	18,50	3,61	10,60	11,25	0,65	19,80	23,07	3,27	18,18	22,45	4,28
Activités auxiliaires	4,70	5,83	1,13	3,46	3,67	0,21	11,48	13,38	1,89	13,07	16,14	3,07
Service de la dette	4,64	5,77	1,13	4,17	4,42	0,26	2,24	2,26	0,02	2,72	3,36	0,64
	100%	124,16	24,31	100%	106,11	6,11%	100%	116,12	16,16	100%	123,46	23,53

3.4 COMPARAISON AVEC D'AUTRES COLLÈGES PRIVÉS

Pour s'assurer de la validité de ces chiffres, nous avons voulu les comparer avec ceux d'autres collèges tels, le Collège André Grasset, le Collège Jean de Brébeuf et le Collège Notre Dame-de-Foy (Cap Rouge). Un document statistique préparé par l'Association des Collèges du Québec (1987), nous confirme que le poste enseignement représente approximativement dans l'ensemble des collèges 50% des budgets de dépenses. À part quelques distorsions imputables aux interprétations diverses qui sont faites d'un collège à l'autre, le Tableau 15 nous permet d'identifier les postes budgétaires qui, au Collège Marie-Victorin, s'écartent des proportions qui sont généralement octroyées pour des champs d'activités similaires.

Les dépenses d'enseignement au secteur de l'Enseignement régulier du Collège Marie-Victorin sont donc comparables à celles des autres collèges, alors que les budgets de dépenses consacrés aux ressources matérielles et aux activités auxiliaires sont légèrement supérieurs.

Enfin, quand nous comparons les déficits acceptés par ces autres établissements, il devient évident que d'importantes mesures de redressement s'imposent pour rétablir l'équilibre budgétaire du secteur de l'Enseignement régulier au Collège Marie-Victorin. L'argument des subventions insuffisantes ne tient pas devant cette comparaison. Avec les mêmes règles de financement d'autres établissements réussissent à maintenir l'équilibre budgétaire.

TABLEAU 15 RÉPARTITION DES BUDGETS DE DÉPENSES DANS D'AUTRES COLLÈGES DU QUÉBEC

Champs d'activités	Collège Marie-Victorin	Collège André-Grasset	Collège Jean-de-Brébeuf	Collège Notre-Dame-de-Foy
Administration	3,24	4,3	2,8	6,9
Enseignement	47,82	49,3	49,4	52,8
Services à l'enseignement	5,05	6,6	4	4,1
Services à l'étudiant	5,75	10	5,3	4
Activités d'enseignement	2,25	3,5	4,5	3,2
Ressources humaines	0,40	0,9	1,8	—
Ressources financières	1,52	1,8	4,7	13,7
Ressources matérielles	18,18	14	12,8	8,1
Activités auxiliaires	13,07	7	14,7	7,2
Service de la dette	3,36	2,6	—	—
	100%	100%	100%	100%
Proportion des revenus dépensés	123,46%	100,06%	102,23%	103,8%
Excédent des dépenses sur les revenus (100 %)	23,46%	0,06%	2,23%	3,8%

CONCLUSION

L'analyse des états financiers du secteur de l'Enseignement régulier du Collège Marie-Victorin nous permet de conclure que ce secteur d'enseignement est largement déficitaire. Bon an mal an, les dépenses totales excèdent les revenus encaissés. Chaque élève qui s'inscrit au Collège crée un déficit supplémentaire.

Notre analyse permet de conclure également que les déficits d'opération du secteur régulier sont imputables à trois postes budgétaires bien identifiés : l'enseignement, la gestion des ressources matérielles et les entreprises auxiliaires. Les dépenses d'enseignement à elles seules excèdent leur part des revenus dans des proportions qui expliquent 50% des déficits annuels.

Malgré la part importante des dépenses d'enseignement dans le déficit d'opération, nous constatons qu'elle est relativement constante depuis les compressions budgétaires de 1981, alors que ce champ d'activités exigeait 66,2% et 67,76% de la totalité des revenus en 1979-1980 et 1981-1982. Cette proportion s'est réduite à 57,12% et à 59,05% pour 1984-1985 et 1985-1986.

Pour les quatre périodes de référence retenues, même si les dépenses d'enseignement expliquent 50% des déficits, il apparaît pourtant que la part des budgets d'opération consacrée à ce champ d'activités a quelque peu diminué au cours des années. De 53,30% qu'elle était en 1979-1980, elle est passée à 49,01 en 1984-1985 et à 47,8% en 1985-1986.

Toutes proportions considérées, on peut croire que les coûts des conventions collectives qui sont reflétés directement par les dépenses d'enseignement n'ont pas augmenté depuis 1981. Alors que l'excédent des dépenses sur les revenus varie de 16% à 23% pour 1984 et 1985, soit une variation de 7%, la croissance de l'excédent pour les dépenses d'enseignement passe pour ces mêmes périodes de 8,11% à 11,25%, soit une variation de 3,14%.

CHAPITRE 4

EVALUATION DES COÛTS DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Jusqu'à maintenant, l'exercice que nous poursuivons nous aura permis de déterminer le facteur prédominant dans le déficit du secteur régulier. Les coûts de l'enseignement constitués essentiellement de la masse salariale du personnel enseignant régi par convention collective représentent à eux seuls 50% du déficit, quelle que soit l'année de référence retenue. On peut déjà évaluer les coûts évolutifs des conventions collectives par les budgets attribués au poste enseignement.

TABLEAU 16 : BUDGETS PER CAPITA CONSACRÉS À L'ENSEIGNEMENT

Année de référence	Budgets consacrés à l'enseignement	Coûts moyens per capita
1979-1980	3 285 344 $	2 177 $
1981-1982	4 511 462 $	2 603 $
1984-1985	5 580 095 $	3 069 $
1985-1986	5 869 304 $	3 221 $

Par ce tableau nous pouvons constater que les budgets consentis pour le poste enseignement ont connu des augmentations de près de 80% en sept ans, autant pour tenir compte des variations des clientèles que pour respecter les hausses normales du coût de la vie. Par ailleurs, les coûts moyens per capita ont connu une augmentation de 48%, soit de 2177 $ à 3 221 $ durant la même période. Il nous faut donc maintenant tenter d'expliquer cette variation due principalement aux augmentations annuelles des échelles de traitement.

Les coûts d'enseignement sont directement reliés aux contraintes de la convention collective. À toutes fins pratiques, à l'exception des coûts indirects de gestion, le coût de la convention collective est bien reflété par le poste budgétaire **enseignement**. La masse salariale des professeurs régis par la convention collective tient compte des différents bénéfices professionnels et sociaux qui sont accordés au personnel enseignant. Pour les fins de cette étude des coûts de revient d'un élève au secteur régulier nous étudierons l'évolution des coûts de ces différents bénéfices au cours des trois dernières conventions collectives. Sept aspects retiendront notre attention :

1. - L'animation pédagogique et le perfectionnement
2. - La vie départementale
3. - Les libérations syndicales
4. - Les supports à l'enseignement
5. - Le statut en emploi
6. - Les avantages sociaux
7. - Les charges d'enseignement

Trois sources sont à notre disposition pour mener à terme cette étude de l'évolution des coûts des conventions collectives : les conventions collectives, la répartition des charges annuelles et les budgets. La convention collective nous permet de connaître la norme acceptée par les parties, la répartition des tâches et les budgets, leur réalisation. À moins d'exception, la réalisation correspond aux stipulations de la convention collective, de sorte que notre analyse portera davantage sur les exigences de la convention collective et sur leur évolution au cours des années plutôt que sur les coûts réels dont la variation est directement reflétée par la masse salariale.

La question qui guide notre analyse vise à vérifier si ce sont les exigences des conventions collectives qui entraînent la croissance du déficit ou si celui-ci est imputable à la seule augmentation constante de la masse salariale.

Toute variation à la hausse dans les bénéfices de la convention collective entraîne une augmentation de la masse salariale. Notre préoccupation est donc de bien identifier la raison du déficit constant de l'Enseignement régulier.

4.1 L'ANIMATION PÉDAGOGIQUE

L'animation pédagogique est devenue une activité conventionnée lors des négociations de 1976. L'assemblée des professeurs exigeait que les tâches reliées aux activités pédagogiques relèvent d'un des leurs désigné par mode électif, plutôt que de laisser cette fonction à la direction des services pédagogiques ou aux chefs de département dont la description de tâches prévoyait pourtant une certaine part d'animation pédagogique. La mentalité de ce moment voulait que de telles activités soient laissées à des personnes dont les compétences et les fonctions sont unanimement reconnues comme dédiées à l'animation pédagogique. On voulait le plus sincèrement du monde laisser les tâches administratives aux administrateurs, - directeur, coordonnateur et chefs de département - et confier la pédagogie aux vrais pédagogues!

Parallèlement à ce mouvement, le Collège s'était engagé dans un programme de formation en enseignement collégial en collaboration avec l'université de Sherbrooke, de concert avec d'autres établissements de niveau collégial de la région métropolitaine. Ce programme est communément appelé PERFORMA. Par protocole, chaque établissement doit désigner un professionnel non-enseignant pour développer et assumer les programmes de formation pour les enseignants désireux

ils poursuivre des études universitaires conduisant à un certificat professionnel d'enseignement collégial.

En 1976, le Collège a accepté de fusionner ces deux fonctions en une seule et, périodiquement, de soumettre celle-ci aux règles de la négociation. Depuis ce temps, les conventions collectives ont repris, amendé et développé le chapitre intitulé **Animation et perfectionnement pédagogiques.**

Pour les fins de notre étude nous ne retiendrons ici que les éléments qui ont des effets sur les coûts de l'Enseignement régulier, c'est-à-dire les libérations de charge qui sont reliées aux fonctions de l'animateur pédagogique et du responsable du programme PERFORMA.

Une fois admis par convention que "Le Collège assure la ou les libération s nécessaire s à l'animation et au perfectionnement pédagogique", il fallait convenir de la part de libération qui serait consentie à cette fin. Pour faciliter l'application de cette disposition les parties ont convenu dès le point de départ d'en calculer la répartition par le biais d'un ratio : un (1) professeur libéré pour chaque tranche de dix-huit (18) professeurs à temps complet ou l'équivalent. Ce ratio sert à établir les libérations totales accordées pour l'animation pédagogique et pour les chefs des départements, exclusion étant faite de la libération octroyée d'office au responsable du programme PERFORMA.

A l'exception de l'année scolaire 1981-1982 où des mesures administratives de compression budgétaire ont obligé à renégocier certaines clauses des conventions collectives, le Collège a toujours consenti une libération complète ou l'équivalent pour la ou les personnes qui s'occupaient de l'animation pédagogique et du programme PERFORMA. Le tableau qui suit montre bien comment se sont pratiquées ces libérations au cours des années.

Ce qui ressort des textes de la convention relatifs à l'animation pedagogique, c'est la presque stabilité des libérations consenties pour l'animation pédagogique et pour le responsable du programme PERFORMA. L'animation pédagogique s'est financée à même la norme 1/18 prévue au chapitre des libérations des chefs de département afin de permettre, bon an mal an, l'équivalent d'une demi-charge. Quant à la responsabilité du programme PERFORMA, elle a toujours requis les services d'un professeur à demi-temps, à l'exception de 1984-1985 ou cette libération fut réduite à 0.25. Bref, le Collège a toujours consenti l'équivalent d'une libération à temps plein pour la personne responsable de l'animation pédagogique et du programme PERFORMA, puisque dans les faits, pour des raisons de commodité administrative, c'est la même personne qui assume ces deux fonctions.

TABLEAU 17 APPLICATION DES NORMES DE LIBÉRATION

	Norme de libération	Animation pédagogique	Performa	Autres libérations
1979-1980	1/18	0.50	0.50	1
1980-1981	1/17	0.50	0.50	1
1981-1982	1/17	0.50	NIL	NIL
1982-1983	1/18	0.50	0.50	1
1983-1984	1/18	0.50	0.50	NIL
1984-1985	1/18	0.50	0.25	NIL
1985-1986	1/19	0.50	0.50	NIL

Le fait de retirer la libération de l'animateur pédagogique de la norme générale servant au calcul des libérations pour les chefs de département, n'a pas eu pour effet direct d'augmenter le coût de cette libération, puisque dans le même temps, nous sommes passés de la norme 1/18 à la norme 1/19. Ainsi, à l'automne 1985, le corps professoral comptait 131.09 professeurs à temps plein ou

l'équivalent, l'application de la norme 1/18 permettait 7,28 libérations incluant la libération consentie à l'animateur pédagogique pour l'équivalent de 0,50.

Au moment où l'animation pédagogique a été exclue de ces libérations, nous avons augmenté la norme des libérations à 1/19, soit un (1) professeur à temps plein pour chaque tranche de dix-neuf (19) professeurs à temps plein ou l'équivalent, pour autoriser 6,89 libérations, exclusion étant faite de la libération consentie à l'animateur pédagogique.

Cette exclusion des normes consentie à la signature de la convention collective de 1986 représentait tout de même une augmentation du total des libérations. Si cette norme s'était appliquée à l'automne 1985, le Collège aurait dû assumer 7,39 libérations (6,89 + 0,50) au lieu des 7,28 libérations qu'autorisait la norme 1/18, libération pédagogique incluse.

Le fait de retirer la part de l'animation pédagogique dans le calcul des libérations pour les charges des chefs de département a tout de même créé de nouvelles obligations financières au Collège, même si la norme 1/18 était passée à 1/19.

Si nous avions appliqué cette norme à la session d'automne 1985, le Collège aurait libéré 6,89 professeurs ou l'équivalent pour les charges de chefs de département et un professeur à temps plein pour assumer la responsabilité de l'animation pédagogique et du programme PERFORMA, pour un total de 7,89 libérations au lieu des 7,78 prévues à l'ancienne norme. C'est dire que cette nouvelle façon de calculer la libération de l'animateur pédagogique en dehors de la norme augmente la masse salariale consacrée à l'animation pédagogique, augmentation équivalant à 0,11 d'une charge à temps plein pour 1985.

TABLEAU 19 APPLICATION COMPARÉE DES NORMES 1/18 ET 1/19 À L'AUTOMNE 1985

(Nombre de professeurs à temps plein ou l'équivalent : 131.09)

Norme 1/18 (animation incluse)		Norme 1/19 (animation non incluse)	
131.09 / 18	7.28	131.09 / 19	6.90
+ PERFORMA	+ 0.50	+ Animation et PERFORMA	+ 1.00
Libérations accordées :	**7,78**		**7,89**

Or, si cette modification peut s'évaluer pour 1985-1986, à quelque 4 000 $, soit 0.11 d'un salaire moyen de 35 000 $, on peut croire que ce coût va augmenter dans une période où le nombre de professeurs est inférieur à 131.09, puisque la libération pour l'animation pédagogique et PERFORMA est, depuis, fixée à un (1) professeur à temps plein, sans référence à quelque norme que ce soit.

Une simulation toute simple nous permettra d'évaluer l'écart qu'il peut y avoir entre les deux modes de calcul. Le tableau qui suit décrit la variation du total des libérations consenties en tenant compte des clientèles étudiantes et du nombre de professeurs, prenant comme repère les normes de l'automne 1985 où le nombre moyen de professeurs équivaut approximativement à un (1) par quatorze (14) élèves (1822/131.09 = 13.89).

TABLEAU 19 : CALCUL DES LIBÉRATIONS SELON LA VARIATION DES CLIENTÈLES

SELON LA NORME 1/18 (Animation pédagogique incluse)

NOMBRE D'ÉLÈVES	NOMBRE DE PROF	NORME	LIBÉRATIONS ACCORDÉES	ANIMATION ET PERFORMA	TOTAL
1900	135,7	1/18	7,53	0,50	8,03
1822	131,09	1/18	7,28	0,50	7,78
1736	125	1/18	6,94	0,50	7,44
1600	115	1/18	6,05	0,50	6,55

SELON LA NORME 1/19 (Animation pédagogique non incluse)

1900	135,7	1/19	7,14	1	8,14
1822	131,09	1/19	7,14	1	7,89
1736	125	1/19	6,57	1	7,57
1600	115	1/19	6,07	1	7,07

* Tous ces calculs sont faits sur la base d'un ratio moyen de un (1) professeur pour quatorze (14) élèves(1/14)

Cette simulation démontre que la diminution du nombre de professeurs reliée aux variations des clientèles augmente le coût des libérations. Or, aujourd'hui, alors que les clientèles déclarées sont autour de 1600, l'applicati norme d'avant 1986 représenterait une économie d'un demi-professeur à temps plein ui, le Collège consent 7,07 libérations à temps plein pour l'animation pédagogique. département, animateur pédagogique et responsable du programme PERFORMA - a... e que sous l'ancienne norme ces libérations seraient de 6,55 professeurs, ce qui représente un écart de 0,50 d'une charge d'enseignement à temps plein. Ce n'est donc plus un écart de 4 000 $ que le Collège doit assumer, mais plutôt un salaire approximatif 20 000 $ indexé annuellement!

4.2 LA GESTION DÉPARTEMENTALE

Les libérations consenties pour les professeurs désignés par leurs collègues pour vaquer aux fonctions de chefs de département sont prévues à la convention collective selon des normes qui ont varié au cours des années, allant de un (1) professeur à temps plein pour dix-sept (17) professeurs à temps plein ou l'équivalent jusqu'à un (1) pour dix-huit (18) et un (1) pour dix-neuf (19). Nous reproduisons en annexe l'article 10.03. des trois conventions collectives à l'étude qui rend compte de l'évolution de cette norme au cours des années.

TABLEAU 20 NORMES DE LIBÉRATION POUR LES CHEFS DE DÉPARTEMENT

Année de référence	Norme de libération	Animation pédagogique
1979-1980	1/18	Incluse
1980-1981	1/17	Incluse
1981-1982	1/17	Incluse
1982-1983	1/18	Incluse
1983-1984	1/18	Incluse
1984-1985	1/18	Incluse
1985-1988	1/19	Exclue

Depuis 1979, c'est le Conseil pédagogique (Convention, 1979, a. 10.03) qui a la responsabilité de l'application de ces normes selon le nombre de professeurs déclaré par la direction des Services pédagogiques. À l'analyse des procès-verbaux des réunions de ce Conseil, nous constatons qu'il y a un accord tacite pour reconnaître à chaque chef de département des libérations équivalentes. À titre de comparaison, nous soumettons dans le tableau suivant la répartition des libérations en vigueur en 1978-1979 (norme 1/19) et la proposition du Conseil pour le trimestre d'automne 1983 (Conseil pédagogique, Avril 1983, annexe C).

Ces libérations autorisées par le Conseil pédagogique ne sont cependant pas le reflet exact de la réalité. En effet, au moment où le Conseil formule sa recommandation en avril 1983 pour le trimestre d'automne 1983, le nombre de professeurs à l'emploi n'est pas connu avec précision, puisque les inscriptions des élèves ne sont pas complétées. C'est donc au courant de l'automne, au moment de déterminer les libérations pour le trimestre d'hiver que des ajustements peuvent être faits pour corriger, s'il y a lieu, les libérations attribuées précédemment. Or, dans le cas qui nous occupe, le Conseil a reconduit la répartition accordée pour l'automne pour l'ensemble des départements, bien qu'il disposait d'une marge de 5,98 libérations. Plutôt que d'octroyer ces libérations aux chefs de département, le Conseil pédagogique recommande à la direction des Services pédagogiques d'utiliser la marge non attribuée pour favoriser des projets pédagogiques divers. C'est ainsi que pour le trimestre d'hiver 1984, le Collège consentira des nouvelles libérations à l'intérieur de la norme :

0,20 pour l'animation du secteur des arts plastiques

0,31 pour le laboratoire des applications pédagogiques de l'ordinateur

0,21 pour l'expérience d'auto-formation pour le programme d'éducation en services de garde

0,25 pour le développement du programme de mode

Nous pouvons croire que par ce procédé, la totalité des libérations autorisées par la norme est accordée, sans qu'il soit possible toutefois d'en évaluer de façon précise le coût. Il nous est impossible de démontrer que la norme a été respectée à la lettre, ni qu'elle n'a pas excédé les balises autorisées. Nous avons cependant tout lieu de croire qu'elle est bien utilisée, toutes les parties - direction des Services pédagogiques, chefs de département, syndicat, Conseil pédagogique - veillant à bien faire respecter les normes établies par convention.

TABLEAU 21 LIBÉRATIONS POUR LES CHEFS DE DÉPARTEMENT

Départements	1978-1979 (1417 élèves) Norme 1/19	Automne 1983 (1693 élèves) Norme 1/18
Éducation spécialisée	0,50	0,50
Ed. en services de garde	0,50	0,50
Techniques du vêtement	0,50	0,80
Techniques administratives **		0,50
Mathématiques	*0,33	0,40
Français	*0,37	0,50
Philosophie	*0,37	0,50
Sciences humaines	0,50	0,50
Éducation physique	0,33	0,50
Sciences pures	0,50	
Cours complémentaires	*	
	3,9	5,2

* Un montant forfaitaire additionnel de 200 $ par professeur à temps plein ou l'équivalent était versé aux chefs de ces départements pour une somme totale de 8 090 $, soit 0,33 du salaire moyen d'un professeur à temps plein qui s'évalue approximativement pour cette année à 25 000 $.

** Ce programme a été offert pour la première fois à l'automne 1979.

L'exemple de l'année scolaire 1983-1984 nous permettra d'illustrer cette difficulté. À l'automne 1983 la direction des Services pédagogiques déclarait que 114,12 professeurs à temps plein ou l'équivalent se répartissaient les charges d'enseignement au secteur régulier. Pour l'hiver 1984, la direction déclarait 106,09 professeurs à plein temps ou l'équivalent. Si la norme 1/18 s'était appliquée rigoureusement, le Collège aurait dû accorder 6,34 libérations à l'automne 1983 et 5,89 pour l'hiver 1984. La portion de 0,50 pour l'animation pédagogique étant incluse, c'est donc 5,84 et 5,89 que le Conseil aurait pu distribuer au lieu du 5,2 qui a été autorisé pour les chefs de département nombre auquel il faut ajouter 0,72 pour des libérations diverses. Si on considère la moyenne annuelle, l'écart entre ce qui est autorisé et les libérations effectivement accordées n'est pas aussi important qu'on pouvait le croire.

TABLEAU 22 APPLICATION DE LA NORME DE LIBÉRATION EN 1983-1984

1. Libérations autorisées selon la norme 1/18

	Nombre de professeurs	Libérations accordées	Total
Automne 1983	114.12	6.34 - 0.50	5.84
Hiver 1984	106.09	5.89 - 0.50	5.39
		Moyenne 1983-1984	5.61

2. Libérations réelles autorisées par le Conseil pédagogique

Automne 1983	5.2	5.2
Hiver 1984	5.2 + 0.78	5.98
	Moyenne 1983-1984	5.59

L'écart entre la norme fixée et la réalisation n'est donc pas vraiment significatif, si ce n'est qu'il démontre la stricte application de la convention collective. Il faut noter cependant que la pratique adoptée par le Conseil pédagogique de répartir cette norme de libération pour chaque session en regard du nombre exact de professeurs à l'emploi, permet au Collège des économies certaines. Si cette norme s'appliquait pour l'année durant selon les clientèles déclarées au 20 septembre de chaque année plutôt que sur un nombre annuel moyen, le Collège devrait maintenir des libérations factices, non reliées aux variations des clientèles.

Si nous appliquons cette politique à l'année scolaire 1983-1984, nous évaluons que le Collège économise 0,25 professeur à temps plein. La déclaration des clientèles au 20 septembre 1983 autorisait en effet l'engagement de 114,12 professeurs à temps plein ou l'équivalent selon les calculs établis par la direction des Services pédagogiques en date du 29 septembre 1983.

A partir de ces données, le Conseil pédagogique pouvait autoriser pour l'année scolaire 1983-1984, 6.34 libérations dont 5.84 pour les chefs de département. Or, la moyenne des libérations accordées à cette fin s'est soldée à 5.59, soit une économie de 0.25 d'un professeur à temps plein.

Enfin, il nous faut dire que l'évaluation des normes de libération au cours des conventions sont difficilement quantifiables, étant donné qu'elles dépendent du nombre de professeurs à l'emploi. Or, ce nombre est déterminé par les charges d'enseignement qui ont connu quelques modifications au cours des années, si bien qu'il n'est pas possible d'établir un ratio définitif d'élèves pour chaque professeur, malgré que, généralement, ce ratio se soit établi au cours des dernières années à un nombre approximatif de 14 élèves par professeur. La situation qui prévalait en septembre 1983 nous servira d'exemple et nous permettra d'établir un ratio moyen. En effet, à cette date, le Collège comptait 114.12 professeurs pour 1693 élèves inscrits à temps plein à l'Enseignement régulier, soit un ratio de 14.83 élèves par professeur. Si nous prenons comme ratio moyen la norme de un (1) professeur par (quatorze) 14 élèves (1/14) et que nous appliquons arbitrairement ce ratio aux différentes années qui sont couvertes par les conventions qui font l'objet de notre étude, nous pouvons retracer l'évolution des normes de libération qui ont été consenties de 1980 à 1986.

TABLEAU 23 VARIATION DES LIBÉRATIONS DE 1980 À 1986

	Nombre d'élèves	Nombre de professeurs	Norme de libération	Libérations accordées	
1980	1661	118.64	1/17	6.97 *	6.47
1981	1733	123.78	1/17	7.28 *	6.78
1982	1620	115.71	1/18	6.42 *	5.92
1983	1693	120.92	1/18	6.71 *	6.21
1984	1818	129.85	1/18	7.21 *	6.71
1985	1822	131.09	1/19	6.90	6.84
1986	1670	119.28	1/19	6.27	6.27

Moyenne des libérations accordées pour les chefs de département : 6.45

* Incluant 0.50 libération pour l'animation pédagogique

Si on considère l'évolution absolue des libérations accordées, il n'est pas évident que la variation de la norme pour calculer les libérations des chefs de département ait augmenté les coûts de revient du secteur régulier. Pour dix départements, et pour 1661 élèves, la convention collective autorisait 6.47 libérations en 1980-1981. En 1986-1987, alors qu'il y a eu ajout de deux départements depuis 1985, - informatique et musique - les libérations autorisées totalisent l'équivalent de 6.27 professeurs à temps plein. Il apparaît plutôt, à la lecture du Tableau 23 que l'augmentation de la norme 1/17 jusqu'à 1/19 a permis de diminuer les coûts per capita pour l'animation pédagogique des départements.

Nous reprendrons plus loin une recommandation à l'effet de rapprocher cette norme de libération de ce qui se fait dans le secteur public, soit la norme 1/20 (Entente, 1987, 4-3.01). La moyenne des dernières années qui s'établit à 6.45 deviendrait alors 6.11 et créerait une économie de 0.34 d'une charge d'enseignement à temps plein. Voir Tableau 24.

TABLEAU 24 APPLICATION SIMULÉE DE LA NORME 1/20

	Nombre d'élèves	Nombre de professeurs	Libérations accordées	Application de la norme	Écart
		Ratio 1/14		Norme 1/20	
1980	1661	118,64	6,47	5,9	0,57
1981	1733	123,78	6,78	6,18	0,60
1982	1620	115,71	5,92	5,78	0,14
1983	1693	120,92	6,21	6,04	0,17
1984	1818	129,85	6,71	6,49	0,22
1985	1822	130,14	6,84	6,50	0,34
1986	1670	119,28	6,27	5,9	0,37

Pourtant quand nous comparons cette simulation à ce qui s'est pratiqué au collège on [illegible] que l'écart n'est pas significatif : voir le Tableau 25.

TABLEAU 25 APPLICATION COMPARÉE DES NORMES 1/18 ET 1/20 POUR 1983-1984

	Nombre de professeurs	Norme 1/18	Exclusion de l'animation	Norme 1/20	Écart
Automne 83	114,12	6,34	5,84	5,7	0,14
Hiver 84	106,09	5,09	5,49	5,3	0,19
Moyenne des libérations:		**5,71**	**5,66**	**5,5**	**0,165**

Ce dernier exercice nous démontre bien l'importance qu'il faut accorder à la charge de travail confiée aux professeurs, facteur déterminant dans le calcul du nombre de professeurs à l'emploi au secteur régulier. Notre simulation est établie à partir d'un ratio d'un (1) professeur pour quatorze (14) élèves alors que la réalité vécue à l'automne 1983 est de 14,8 élèves par professeur. Dans les mêmes circonstances toutefois, le passage de la norme 1/18 à la norme 1/20 aurait représenté tout de même l'économie de 0,165 professeur à temps plein.

4.3 LES LIBÉRATIONS SYNDICALES

C'est depuis 1976 que le Collège accepte de financer la libération d'un professeur pour permettre à l'Association de veiller à ses affaires courantes. À l'origine, au moment où cette libération a été accordée par l'administration du Collège, le syndicat acceptait, en échange, d'augmenter le nombre maximum d'élèves par groupe de 30 à 32. À l'exception de 1979-1980 et de 1983-1984 où la libération accordée était de 0,75, pour toutes les autres années, la convention prévoyait la libération d'un (1) professeur à temps plein ou l'équivalent et cela, sans aucun frais pour l'Association. (Convention, 1985, ch.4, a. 4.03.1).

De plus, l'Association était autorisée à demander des libérations additionnelles, à condition d'en assumer les frais. Elle s'est prévalue de ce droit ces dernières années tout particulièrement pour libérer la personne qui assumait la présidence. Nous avons pu reconstituer la liste des libérations accordées, mais il ne nous a pas été possible de vérifier si les remboursements exigés pour les libérations additionnelles ont toujours été effectués selon les dispositions de la convention collective. Le tableau qui suit donnera un aperçu succinct des libérations syndicales accordées au cours des années qui nous intéressent.

TABLEAU 26 : LIBÉRATIONS SYNDICALES ACCORDÉES

	Norme de la convention	Libérations accordées	Supplément à rembourser
1979-1980	0.75 *	0.75	NIL
1980-1981	1	1	NIL
1981-1982	1	1	NIL
1982-1983	1	0.75	NIL
1984-1985	1	1.25	0.25
1985-1986	1	1.25	0.25
1986-1987	1	1.25	0.25

* La convention prévoyait que l'Association devait financer une partie de cette libération en remettant au Collège à titre compensatoire la somme de 7 000 $.

Si, à l'origine, les libérations accordées à l'Association pour les affaires syndicales devaient se financer à même la répartition des charges, il n'est pas certain que le Collège y a toujours trouvé son compte, bien que le total maximum d'élèves par groupe n'ait pas été modifié depuis ce temps. D'ailleurs, il faut noter qu'aucune entente écrite ne confirme cet échange à l'origine de cette libération financée à même la masse salariale de l'Enseignement régulier. À chaque négociation, il y a une entente quasi tacite pour reconduire cette clause, chaque partie y trouvant son intérêt : le syndicat veille à ses affaires pour la bonne marche de l'ensemble des dossiers qu'il touche, allant des affaires pédagogiques et syndicales jusqu'aux activités sociales de ses membres. Pour le Collège, la qualité des relations de travail qui s'est établie avec les années n'est pas une mince justification à l'appui de cette libération qui peut paraître généreuse, voire exagérée à certains égards.

Quoi qu'il en soit, dans un contexte déficitaire, il faut se demander si le Collège est toujours prêt à investir l'équivalent d'un salaire à temps plein pour une fonction qui n'est pas reliée directement à l'enseignement.

À ces libérations statutaires il faut ajouter d'autres modalités de libération, plus ponctuelles, pour répondre à des besoins spécifiques tels, accompagner un professeur lors de la présentation d'un grief, ou accomplir des tâches de représentation officielle, et des journées de réunion prévues au calendrier pour permettre la tenue d'assemblées générales. Dans chaque cas, le syndicat doit aviser le Collège de ses besoins, et aucun remboursement n'est exigé.

Ces libérations diverses n'ont jamais occasionné de dépenses directes à l'administration du Collège puisque les représentants de l'Association ne se sont pas prévalus de tous les privilèges que leur accorde la convention collective à ce chapitre. Au besoin, l'Association demandait plutôt des aménagements de l'horaire de travail pour les membres du Bureau, ou mieux, ces charges étaient assumées par les représentants syndicaux déjà libérés pour les affaires syndicales.

4.4 LES SUPPORTS À L'ENSEIGNEMENT

De façon générale, nous considérons comme supports à l'enseignement, les services et le personnel que le Collège met à la disposition des enseignants pour faciliter leur travail professionnel. Au nombre de ces supports nous avons identifié :

Le personnel de secrétariat

- pour les professeurs
- pour les départements
- pour le Conseil pédagogique
- pour le Comité des chefs

Le personnel technique

- pour les plateaux d'éducation physique
- pour les laboratoires
- pour le magasin scolaire en mode
- pour le centre de documentation au département de musique

Le personnel professionnel

- pour l'animation pédagogique et le perfectionnement.

Nous avons déjà expliqué la part du Collège aux supports professionnels accordés aux professeurs pour l'animation pédagogique et le perfectionnement (PERFORMA). Nous ne retiendrons ici que les supports administratifs et techniques qui sont facilement identifiés par des postes réguliers.

Les clauses de la convention collective relatives à ces supports administratifs et techniques sont relativement ouvertes, c'est-à-dire que chaque partie peut faire valoir son interprétation selon les

besoins de l'heure. Des textes dans le style "le Collège assure les services de secrétariat et le personnel technique nécessaires au bon fonctionnement..."(Convention, 1985, ch. 22), pourraient entraîner des demandes excessives. Ces clauses sont bien acquises dans la pratique et n'ont pas fait l'objet de nouvelles négociations depuis 1976.

La seule façon qui nous soit donnée d'évaluer les coûts de ces services accordés au personnel enseignant c'est d'identifier les postes qui sont mis en cause.

4.4.1 - Le personnel de secrétariat

Le secrétariat du Conseil pédagogique et du Comité des chefs

Ces deux organismes font appel à une secrétaire rattachée à la direction des Services pédagogiques. Cette secrétaire, à partir de notes manuscrites qui lui sont transmises par un membre du conseil ou du comité, retranscrit les comptes rendus et les procès-verbaux des réunions, les fait imprimer et les distribue selon les procédures établies. De plus, cette secrétaire à l'intérieur de ses tâches, assume le secrétariat pour les professeurs des départements qui n'ont pas leur propre secrétariat.

C'est en 1976 que ce poste a été créé pour répondre à l'ensemble de ces besoins qui, jusque-là étaient assurés, au gré des circonstances par divers secrétariats. On peut donc considérer qu'à ce chapitre le Collège accepte les frais équivalant au salaire d'une secrétaire à temps plein, soit approximativement 20 000 $. Toutefois, au cours des trois dernières conventions, il n'y a pas eu de modification à ce chapitre.

Le secrétariat des départements

Six départements bénéficient des services d'un secrétariat organisé :

Éducation spécialisée (9 professeurs) et	
Éd. en services de garde (8 professeurs)	1 secrétaire
Techniques de la mode (24 professeurs)	1 secrétaire
Éducation physique (10 professeurs)	1 secrétaire
Musique (14 professeurs) et	
Arts plastiques (4 professeurs)	1 secrétaire

Ces six (6) départements se partagent donc les services de quatre (4) secrétaires à temps plein. Le seul ajout qu'il y ait eu à ce chapitre au cours des dernières années, ce fut à l'occasion de la création du département de Musique. Le Collège, alors, a créé un poste de secrétaire et, pour justifier un statut à temps plein, l'employée a dû accepter des tâches additionnelles au département des Arts plastiques, département logé dans le même pavillon.

4.4.2 - Le personnel technique et administratif

Six départements bénéficient de façon exclusive de personnel administratif ou technique comme soutien à l'enseignement :

Au département des sciences :	3 techniciens de travaux pratiques
Au département des arts :	1 appariteur à temps partiel
Au département d'éducation physique :	1 technicien
Au département des sciences humaines :	1 technicien à temps partiel (30 h./année)
Au département de la musique :	1 technicienne en documentation
Au département de la mode :	3 magasiniers

Les ajouts de personnel qui ont été accordés depuis 1976, l'ont été pour répondre à la croissance des clientèles, notamment dans les cas des départements de musique et des sciences de la nature, ou pour assurer une meilleure administration du matériel spécialisé mis à la disposition du personnel et des élèves pour le magasin du département de la Mode. Toutefois, ces ajouts de personnel qui pouvaient se justifier par l'augmentation des clientèles n'ont pas été reconsidérés au moment où les clientèles ont chuté. Aucune mise à pied n'a été effectuée dans ces catégories d'emplois. Les frais administratifs que peuvent représenter les salaires rattachés à ces postes sont de l'ordre de 125 000 $ si nous considérons un salaire moyen de 25 000 $ par employé à temps plein. Ces supports à l'enseignement quoique non essentiels sont vite devenus des acquis indispensables.

4.5 LE STATUT EN EMPLOI

On entend par statut en emploi le fait pour un professeur d'être identifié à l'une ou à l'autre catégorie :

- professeur à temps plein
- professeur à temps partiel
- chargé de cours

Ces catégories sont facilement identifiables par les bénéfices qui sont reliés à chaque statut. Le **professeur à temps plein** bénéficie d'un traitement annuel selon sa classification, - scolarité et expérience, - et de tous les avantages attachés à sa catégorie. Le **professeur à temps partiel** est rémunéré au prorata de sa charge d'enseignement et il peut profiter de certains avantages sociaux, tous calculés en proportion de sa charge. Le **professeur chargé de cours** est rémunéré selon un taux horaire établi sur la base de sa seule scolarité. Ce professeur n'a droit à aucun autre avantage. On comprendra facilement que, dans ce dernier cas, les coûts sont de beaucoup inférieurs à celui des autres statuts, dans une proportion allant du simple au double. Cette variation dans la reconnaissance du statut peut donc avoir un impact direct sur les coûts de revient d'un élève inscrit à l'Enseignement régulier.

Au cours de la convention collective 1979-1982, sans aucune obligation, le Collège engageait sur une base de contrat à temps partiel tout professeur qui assumait à l'intérieur d'une même session une charge d'enseignement équivalant à plus de 0.50 d'une charge à temps plein, sans toutefois excéder 0.75, limite maximale au-dessus de laquelle le professeur à temps partiel devenait automatiquement à temps plein par une sorte d'interprétation tacite que chaque partie donnait à cette disposition (Convention 1985, a. 1.21).

La convention collective (1979, a.12.08) est venue préciser cette pratique en y ajoutant la notion de contrat annuel. C'est la charge annuelle qui définissait le statut en emploi plutôt que la charge définie pour une session. Toutefois, lorsque le professeur assumait à une première session l'équivalent d'une demi-tâche tout en ayant le statut d'un chargé de cours, à la session suivante, s'il avait encore une charge se situant entre le demi-temps et la pleine charge, son statut était corrigé en celui de professeur à temps partiel. Voici comment se sont réparties les charges de cours durant les années couvertes par cette dernière convention :

À l'automne 1982, des neuf (9) professeurs chargés de cours :

un (1) assume huit(8) heures d'enseignement par semaine
deux (2) assument neuf (9) heures
un (1) assume douze (12) heures

À l'hiver 1983, aucun des dix (10) chargés de cours n'a une charge qui excède le demi-temps.

À l'automne 1983,des neuf (9) professeurs chargés de cours,

un (1) seul assume dix (10) heures par semaine, et encore, c'est à l'occasion d'un remplacement pour un congé maladie.

A l'hiver 1984

seulement deux (2) des quatorze (14) professeurs chargés de cours assument des charges qui dépassent la demie

un (1) assume douze (12) heures par semaine

un assume treize (13) heures

A l'automne 1985, dernière session couverte par cette convention collective, des vingt-six (26) professeurs chargés de cours,

trois (3) ont des charges d'enseignement qui excèdent la demie

un (1) assume neuf (9) heures par semaine

un (1) assume dix (10) heures

un (1) assume huit (8) heures.

Puisque le statut de chargé de cours était peu répandu pour les charges excédant la demi-tâche et que, dans certains cas, la distribution des tâches avait amené quelques applications limites que d'aucuns ont qualifié d'abusives, les parties sont venues à reconsidérer le statut des professeurs chargés de cours en revenant à la politique d'avant 1985. C'est ce qui fut consigné à la convention collective (1985 a 12.08).

On pourrait croire que cette modification allait faire augmenter de façon significative le nombre de professeurs à temps partiel ou mieux, réduire le nombre de professeurs chargés de cours et donc créer de nouvelles obligations financières pour le Collège. La réalité n'est pas aussi simple. Quand on analyse la répartition des tâches au cours des années 1980 à 1988, la conclusion souhaitée ne nous paraît plus aussi évidente.

La lecture du Tableau 27 nous permet de conclure qu'il y a effectivement eu une augmentation du nombre de professeurs à temps partiel. Toutefois, il faut savoir que durant ces années plusieurs professeurs se sont prévalus d'un congé sans traitement à temps partiel, de façon à réduire leurs

charges de travail, soit pour des raisons de santé, ou de perfectionnement, ou tout simplement, pour vaquer à des affaires personnelles.

TABLEAU 27 RÉPARTITION DES PROFESSEURS SELON LEUR STATUT DE 1980 À 1988

Année de référence	Chargés de cours	Professeurs à temps partiel
Automne 1980	13	19
Hiver 1981	8	14
Automne 1981	18	13
Hiver 1982	16	14
Automne 1982	9	9
Hiver 1983	10	14
Automne 1983	9	13
Hiver 1984	14	16
Automne 1984	18 et (14)	16
Hiver 1985	20 et (12)	15
Automne 1985	14 et(12)	15
Hiver 1986	20 et (10)	15
Automne 1986	10 et (8)	18
Hiver 1987	16 et (8)	23
Automne 1987	3 et (4)	22
Hiver 1988	7 et (4)	18

* Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de chargés de cours rattachés au programme de musique où l'enseignement est donné sur une base individuelle.

Si nous reconsidérons le Tableau 27, mais cette fois sans tenir compte des professeurs chargés de cours dans le programme de musique, il nous apparaît que pour les dernières années, celles régies par la convention 1986-1988, le nombre de professeurs chargés de cours est inférieur à celui des années précédentes ; ce qui confirme la décroissance de nombre de professeurs chargés de cours. La situation n'est peut-être pas assez significative pour confirmer une tendance, mais nous pouvons

conclure qu'il nous paraît qu'il y a de moins en moins d'heures d'enseignement qui sont assumées par des chargés de cours puisque, aussitôt qu'un professeur assume l'équivalent d'une demi-charge régulière, son statut est modifié en celui de professeur à temps partiel.

Pour établir l'importance relative des postes de chargés de cours dans le calcul des coûts de revient d'un élève au secteur régulier, il nous faudrait faire appel à d'autres paramètres tels, la proportion des cours donnés par des professeurs chargés de cours par rapport à l'ensemble des cours offerts. Est-ce 5, 10, 15 ou 20 % de tous les cours qui sont donnés par des professeurs chargés de cours? La réponse qu'on donnera à cette question pourrait décider de l'équilibre budgétaire du secteur régulier.

Prenons comme exemple le trimestre d'automne 1985 où, pour une population de 1822 élèves il s'est donné approximativement 400 cours dans l'ensemble du secteur régulier. Pour atteindre une proportion de 10 % il aurait fallu que 40 de ces cours soient donnés par des professeurs chargés de cours. En présumant qu'il s'est donné approximativement 18 000 heures d'enseignement au trimestre d'automne 1985 (400 cours de 45 heures), les 26 chargés de cours engagés à ce moment-là ont assuré plus de 1500 heures, soit moins de 10% de l'ensemble de tous les cours offerts. Et si nous excluons de cet exemple les 600 heures d'enseignement individualisé données au département de musique, ce pourcentage tombe à 5%. Cette faible proportion des charges d'enseignement confiée à des professeurs chargés de cours expliquent sans doute le coût élevé de l'enseignement au secteur régulier.

4.6 LES AVANTAGES SOCIAUX

Nous considérerons sous ce titre divers aspects de la convention collective :

- les assurances collectives
- les congés spéciaux
- les congés de maladie
- les vacances
- les congés parentaux
- les congés sans traitement

Tous n'ont pas le même impact sur les coûts de revient de l'Enseignement régulier. Il nous paraît même impossible de déterminer quelle part exacte les clauses de la convention liées à ces aspects pourraient représenter à l'intérieur de la masse salariale. Les données conservées par l'administration du Collège n'apportent aucun nouvel éclairage. Nous nous contenterons donc d'en analyser les variations au cours des trois dernières conventions.

4.6.1 Les assurances collectives

A ce chapitre, il n'y a eu aucune modification au texte de la convention depuis 1976. Le Collège assume les coûts entiers de la prime de base de l'assurance-vie et de l'assurance-maladie (Convention, 1985, a. 24.04) en échange de quoi le professeur doit obligatoirement prendre une assurance-salaire et en payer intégralement les coûts (Convention, 1985, a. 24.03).

L'échange consenti par les parties est relativement égal puisque dans les deux cas, les primes sont établies selon le salaire de base. S'il y a augmentation du salaire, il y a automatiquement une augmentation proportionnelle des primes.

Ces augmentations qui s'ajustent directement avec la masse salariale n'ont pas fait l'objet de négociations depuis longtemps. Pourtant, il nous semble pertinent de questionner l'importance des protections que le Collège accorde à son personnel enseignant, notamment par comparaison avec ce qui se pratique dans le secteur public.

Au-delà des régimes uniformes définis par les conventions collectives du secteur public, les collèges offrent des protections supplémentaires comparables aux plans d'assurances qui sont en vigueur au Collège Marie-Victorin, à la différence toutefois que la participation de l'employeur au paiement des primes d'assurance-vie et maladie n'excède pas 20% du coût total des primes. Pour un professeur qui gagnerait un salaire annuel de 35 000 $, le Collège Marie-Victorin débourse 425 $ alors que les établissements publics versent en pareil cas 80 $. (Voir Annexe D)

4.6.2 - Les congés spéciaux

On appelle ainsi les divers congés qui sont prévus à la convention collective pour permettre à l'employé de participer à des événements spéciaux qui sont généralement peu prévisibles et non répétitifs tels : mariage, funérailles, déménagement, nomination comme juré ou comme candidat à des fonctions publiques.

À ce chapitre, notre lecture des trois dernières conventions nous permet de constater qu'il n'y a eu aucune variation dans les textes (Convention, 1985, Ch. 33). Par ailleurs, ces congés n'occasionnent que très rarement des déboursés de la part du Collège. Les professeurs qui bénéficient d'un congé de courte durée - mariage, funérailles, déménagement - ne sont pas remplacés et aucune heure supplémentaire n'est rémunérée. Il est même de coutume que le professeur réaménage son plan de cours pour permettre aux élèves de reprendre les cours manqués. Au cours du trimestre d'automne

1986 cependant, le Collège a dû assurer le remplacement d'un professeur assigné comme juré dans un procès en Cour criminelle, procès qui a duré plus de trois mois.

Il est donc impossible de comptabiliser ces dépenses dans le calcul des coûts moyens. Outre le fait que ce chapitre de la convention n'a connu aucune variation, nous avons pu vérifier qu'il correspondait presque en tous points à ce qui se pratique dans les collèges publics (Entente, 1987, Ch.5, a. 5-12.00). Il n'y a donc pas lieu d'y accorder plus d'attention. Ce n'est pas à ce chapitre qu'il y aura des économies substantielles à faire.

4.6.3 - Les congés de maladie

Les premiers changements apportés à ce chapitre datent de la convention collective de 1976 où le principe d'une caisse de congés de maladie dont le maximum était jusque-là fixé à 120 jours a été modifié pour permettre au professeur qui avait accumulé ce total d'utiliser au besoin les 15 jours de crédit qui lui sont accordés annuellement sans que ne soit affecté la caisse des jours accumulés. C'était la première étape pour briser le seuil inviolable de la caisse des 120 jours.

Une deuxième modification devrait suivre lors des négociations de la convention collective de 1982 pour permettre cette fois le cumul indéfini des jours de maladie non utilisés.

À la vérité, ces modifications ne créaient pas de nouvelles obligations financières au Collège puisque, de toute façon, ces caisses ne sont pas monnayables, à moins de maladie. Et encore, à l'occasion d'une maladie prolongée, le professeur ne puisera que 20 jours dans sa caisse, soit la durée de carence définie par l'assureur pour être éligible à l'assurance-invalidité. Encore ici, nous sommes dans une situation neutre puisque ce bénéfice prévu à la convention n'entraîne pas de déboursés directs

en dehors de la période des 20 premiers jours qui sont entièrement rémunérés et qui obligent l'engagement d'un professeur remplaçant.

Pourtant il a été porté à notre attention qu'il y a une tendance à l'absentéisme depuis ces dernières années. Est-ce l'effet d'un relâchement professionnel ou simplement ajustement pour récupérer un avantage non monnayable ? À la vérité, il n'existe pas de données disponibles pour vérifier le taux d'absentéisme chez les professeurs, à moins de consulter chaque dossier où les absenses sont consignées. Quoi qu'il en soit, le Collège n'embauche pas de professeur remplaçant dans les cas d'absence de courte durée.

Même si les modifications apportées au cours des années ne créent pas de nouvelles dépenses, elles ont cependant l'effet d'une hypothèque psychologique. Le nombre important des jours cumulés dans les caisses au cours des années sert souvent de pression pour justifier d'autres demandes ou quelques allègements. Jusqu'à maintenant on ne peut que pressentir l'hypothèque, mais il faudra sans doute mettre un frein à ce cumul illimité. La tentation sera forte lors d'une prochaine négociation d'exiger que les professeurs qui ont accumulé l'équivalent d'une année de service puissent jouir ou d'un congé sabbatique, ou d'une pré-retraite ou d'une prime de longs services!

4.6.4 - Les vacances annuelles

Nous ne ferons que signaler ce bénéfice qui n'a pas été modifié depuis la création du Collège. En effet, tout professeur à temps plein a droit à deux (2) mois de vacances par année d'engagement comme la chose est reconnue pour l'ensemble des professeurs à la grandeur du Québec (Convention, 1985, a. 26.08). Ce chapitre ne crée donc pas de nouvelles obligations financières pour le Collège puisque la masse salariale des enseignants tient déjà compte de ce temps de vacances.

4.6.5 - Les congés parentaux

Dès les négociations de 1979, les parties ont convenu à ce chapitre d'appliquer intégralement les conditions reconnues pour les employés du secteur public. Pour les fins de cette étude, nous résumons ici les conditions d'application des congés parentaux (Convention, 1985, Ch. 33).

1. Le congé de maternité

La professeure en état de grossesse a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines pendant lequel elle recevra une indemnité payée en partie par le Collège et en partie par le régime de l'assurance-chômage. Tant que la professeure n'est pas éligible à l'assurance-chômage, - ce qui peut représenter deux semaines - le Collège lui verse son traitement hebdomadaire, soit l'équivalent de deux semaines de traitement.

Une fois que la professeure reçoit ses prestations d'assurance-chômage, le Collège verse une indemnité complémentaire égale à la différence entre 93% de son traitement hebdomadaire et ses prestations d'assurance-chômage.

Dans le cas d'une professeure gagnant un salaire annuel de 40 000 $, le Collège doit verser au cours du congé de maternité la somme approximative de 12 000 $ et assumer les coûts de remplacement qui peuvent s'élever jusqu'à l'équivalent d'un demi-traitement annuel pour couvrir les vingt (20) semaines du congé de maternité. Tout congé de maternité pris en cours d'une année scolaire peut coûter au Collège entre 25 000 $ et 30 000 $.

2. - Le congé de paternité

Le professeur dont la conjointe accouche a droit à un congé payé d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables.

Ces congés sont accordés sans frais par le Collège, puisqu'ils n'occasionnent généralement pas de remplacement. Le professeur convient avec ses élèves de quelques aménagements horaires pour assurer la continuité de son enseignement.

3. - Le congé d'adoption

Le professeur ou la professeure qui adopte légalement un enfant a droit à un congé payé d'une durée maximale de dix (10) semaines consécutives. Le ou la professeur peut également bénéficier préalablement d'un congé sans traitement de dix (10) autres semaines en vue de démarches d'adoption.

Au cours des derniAres années, ce bénéfice n'a pas été revendiqué!

4. - Prolongation des congés parentaux

Tout professeur qui bénéficie de l'un ou l'autre des congés précités peut demander d'en prolonger la durée jusqu'à un maximun de deux (2) années. En tel cas, le Collège n'a pas à rémunérer le professeur au-delà de son premier congé parental, mais seulement à assumer les frais de son remplacement.

Il ne nous a pas été possible d'établir les coûts exacts qui sont imposés au Collège par l'administration des congés parentaux, coûts qui peuvent varier d'une année à l'autre. Le Collège ne possède pas de données pertinentes à ce sujet. Cependant tous ces coûts quels qu'ils soient sont déjà comptabilisés dans les budgets du poste enseignement constitué essentiellement de la masse salariale du personnel enseignant.

4.7 LES CHARGES D'ENSEIGNEMENT

La charge d'enseignement au Collège Marie-Victorin est établie en tenant compte de deux facteurs : le nombre de périodes d'enseignement par semaine et le nombre d'élèves par professeur. Ces facteurs varient selon les types de cours : les cours magistraux, les cours ateliers, les cours de supervision.

Dès les négociations des premières conventions collectives pour les professeurs à l'Enseignement régulier, les parties ont établi des charges de travail maximales, de façon à faciliter l'interprétation et l'application de la convention collective.

Pour décrire l'évolution des charges de travail au cours des trois (3) conventions collectives de 1979 à 1988, nous avons préféré la présentation sommaire d'un tableau qui résume de façon succinte les dispositions déterminant la charge d'enseignement des professeurs, voir le Tableau 28 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE TRAVAIL DE 1979 À 1988.

À part quelques modifications acceptées par les professeurs lors des négociations de 1982 pour faire face aux restrictions budgétaires que subissait le Collège, les tâches pour l'ensemble des programmes n'ont pas connu de variations significatives.

TABLEAU 28 : ÉVOLUTION DES CHARGES DE TRAVAIL DE 1979 À 1988

	1979 - 1982	1982 - 1985	1986 - 1988
1) Cours théoriques	12 périodes / semaine 128 élèves / session (79-80) 124 élèves / session (80-82)	128 élèves/session	
2) Mathématiques	12,5 périodes / semaine Moyenne de 36 élèves/groupe (79-80) 33 élèves/groupe (80-81) 31 élèves/groupe (81-82)	32 élèves/groupe	
3. Sciences pures			
(Cours théoriques)	12 périodes/semaine 192 élèves / session (79-80) 186 élèves / session (80-82)	192 élèves/session	192 élèves/session
(Théorie et laboratoires)	11 à 13 périodes / semaine Nombre d'élèves : au prorata		
4. Éducation physique	8 périodes jumelées 192 élèves / semaine (79-80) 184 élèves / semaine (80-81) 176 élèves / semaine (80-82)	8 périodes jumelées 192 élèves / semaine	8 périodes jumelées 192 élèves / semaine

5. Arts plastiques			
(Cours théoriques)	12 périodes/semaine 128 élèves/session (79-80) 124 élèves/session (80-82)	128 élèves/session	
(Cours ateliers)	15 périodes/semaine Moyenne de 22 élèves/groupe en Collège I 20 élèves/groupe en Collège II	Moyenne de 24 élèves/groupe en Collège I 22 élèves/groupe en Collège II	
(Théorie et ateliers)	14 périodes/semaine Nombre d'élèves au prorata		
(Cours complémentaires)	15 périodes/semaine 28 élèves/groupe ou 25 élèves/groupe en céramique		
6. Arts vestimentaires (MODE)			
(Cours théoriques)	12 périodes/semaine 128 élèves/session (79-80) 124 élèves/session (80-82)	128 élèves/session	
(Cours ateliers)	12 périodes/semaine Moyenne de 22 élèves/groupe en Collège I 20 élèves/groupe en Collège II 18 élèves/groupe en Collège III	Moyenne de 24 élèves/groupe en Collège I 22 élèves/groupe en Collège II 20 élèves/groupe en Collège III	14 élèves/groupe (informatique)
(Théorie et ateliers)	14 périodes/semaine Nombre d'élèves au prorata		
(Défilé de mode)	Libération : 3 périodes/session, pour une seule session.		
(Cours dits théoriques)	13	12	11

7. Éducation en services de garde (Garderie d'enfants)			
(Cours théoriques)	12 périodes/semaie 128 élèves/session	128 élèves/session (79-80) 124 élèves/session (80-82)	128 élèves/session
(Ateliers et stages)	14 périodes/semaine	15 périodes/semaine (79-81)	14 périodes/semaines
	Moyenne de 22 élèves/groupe	Moyenne de 22 élèves/groupe (79-80 20 élèves/groupe (80-81)	22élèves/groupe
(Supervision)	14 périodes 2,39 élèves/période	15 périodes (79-80) 2,39 élèves/période 14 périodes (80-82) 2,39 élèves/périodes	14 périodes 2 élèves/périodes
(Théorie, atelier et supervision)	13 périodes prorata	14 périodes (79-80) 13 périodes (80-82)	13 périodes
(Cours dits théoriques)	12	11	12
Coordination de la Garderie Plein Soleil	1 période/semaine	3 périodes/semaine (79-80) 1,5 période/semaine	1 période/semaine
Coordination des stages	2 périodes/semaine		3 périodes/semaine

8. Education spécialisée			
(Cours théoriques)	12 périodes 128 élèves/session (79-80) 124 élèves/session (80-82)	128 élèves/session	
(Cours ateliers)	15 périodes/semaine (79-80) 14 périodes/semaine (80-82) Moyenne de 22 élèves/groupe (79-80) 20 élèves/groupe (80-81)	14 périodes Moyenne de 22 élèves/groupe	
(Supervision)	1 élève/période (Coll. III) 7 élèves/groupe (Coll. II)		
(Théorie, atelier, supervision)	14 périodes (79-80) 13 périodes (80-82) Nombre d'élèves : prorata	13 périodes	
(Cours dits théoriques)	9 (79-80) 8 (80-81) 7 (81-82)	6	6

Il y a pourtant une autre façon d'évaluer la variation des charges d'enseignement, c'est de calculer le nombre de professeurs requis à chaque session pour assurer la totalité des charges, selon les programmes et selon les fluctuations des clientèles. Le Tableau 29 rend compte de la distribution des charges d'enseignement par programme, selon les variations des clientèles d'une session à l'autre. Voir le Tabreau 29 : LA DISTRIBUTION DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT DE 1980 À 1988.

Diverses questions sont soulevées par ce tableau. Alors qu'il n'y a pas de variation significative dans la charge d'enseignement des professeurs, comment se fait-il qu'il faille aujourd'hui plus de professeurs pour remplir les mêmes tâches pour des clientèles équivalentes?

De 1980 à 1983, le nombre absolu de professeurs a diminué et les clientèles sont demeurées stables. À l'automne 1984, la création de deux nouveaux programmes et l'augmentation des clientèles a justifié l'ajout de quinze (15) professeurs. Or, depuis, le nombre total d'élèves inscrits a chuté, mais le Collège compte toujours, en début d'année, quelque 130 professeurs ou l'équivalent en raison tout particulièrement des professeurs rattachés spécifiquement aux programmes de musique et d'informatique.

Même si cette explication relève de l'évidence, nous constatons par ailleurs que malgré l'ajout de ces deux programmes, le ratio maître/élèves est à la baisse: chaque professeur, en moyenne, a moins d'élèves aujourd'hui qu'en 1984, alors que ce ratio fluctuait au-dessous de un (1) professeur pour quatorze (14) élèves.

TABLEAU 29

LA DISTRIBUTION DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT DE 1980 À 1988

	A '80 N '81	A '81 N '82	A '82 N '83	A '83 N '84	A '84 N '85	A '85 N '86	A '86 N '87	A '87 N '88
Élèves inscrits	1 663 1 547	1 733 1 630	1 620 1 550	1 693 1 554	1 818 1 644	1 822 1 625	1 670	
Éducation physique	8.5 8	8.5 6	8	8 7	8 8	8 7.43	8 7.62	7.87
Français	11.5 10.5	11.25 10.75	13 12	13 13	14.75 14	15 15	14.62 14.75	13.75
Math	11.75 11.5	10 11	9.62 10.4	9.8 10.8	10.6 11.6	10.6 11	11.2 12.2	12.8
Philo	11 11.75	10.5 11	10 10	10 10.75	11 11.75	13 12.5	12 12	10.75
Sc. N.	16.75 16.25	10.75 8.25	13 13.25	13 12.75	13.37 13.87	14 15	14.2 13.4	12.91
Sc. Hums	13 12	12 11.5	10.6 11	11.1 11.6	12 12.37	12.4 12.66	13.47 13.9	17
Arts	4.1 4.1	3.9 3.9	3.9 3.9	3.9 4.1	3.1 3.6	3.6 3.6	3.6 3.6	3.35
Garderie	10.86 11.4	9 9.2	10 10.5	9.75 9.5	9.75 9.75	9.75 9.8	8 8	10
Music	20.66 19.82	0 20	19 19	19.8 19.9	21.05 21.35	20.8 20.9	21.33 21.11	19.77
T.A.B.	4 3	0 4.75	5 5	5.25 5	7 6.6	6.8 6.56	7.75 7.9	7.41
T.E.S.	6 6.6	7.64	7 7	6 5.5	8.13 8.12	6.95 7.09	7.4 7.41	7.77
Musique					5.60 5.6	5.6 5.53	5 5	7.08
Info					4 4	5 4	6.75 6.5	7
TOTAL	118.32 114.92	16.89 118.5	108.97 109.42	108.6 110	125.85 130.61	133.5 133.12	133.32 133.39	127.46

D'autre part, il nous faudrait pouvoir déterminer quelle part de la charge maximum est assumée réellement par chaque professeur. Tout se joue sur le nombre d'élèves auquel s'adresse un professeur au cours d'un trimestre. Il est rarement possible de distribuer les élèves de façon égale dans tous les groupes pour tenir compte des particularités des programmes et des contraintes horaires imposées pour les cours obligatoires et les cours complémentaires. Ce n'est que très exceptionnellement qu'un professeur a plus d'élèves que les maximums autorisés et, à ce moment-là il reçoit une somme compensatoire pour chaque élève en excédent. On nous a pourtant informé qu'au cours des dernières années les sommes payées pour les élèves supplémentaires se situent à des moyennes raisonnables d'environ 3 000 $ par trimestre. Cette diminution des frais pour les élèves supplémentaires ne signifie pourtant pas que les groupes soient remplis à capacité.

Cela se reflète d'ailleurs dans le fait que beaucoup de professeurs ont un nombre d'élèves bien inférieur aux normes de la convention collective. Pour le seul trimestre d'automne 1987, plus du tiers des professeurs avaient des groupes d'élèves dont le nombre total n'atteignait pas 75% du nombre maximum autorisé par la convention. En traduisant cette constatation en nombre absolu, on pourrait conclure que plus de quarante (40) professeurs n'assumaient que les trois quarts de leurs charges. Si tous les groupes avaient été remplis à leur pleine capacité, c'est plus de dix (10) professeurs à temps plein ou l'équivalent qui seraient en disponibilité, soit une économie approximative de 400 000 $.

Evidemment, pareille distribution absolue n'est pas possible dans la réalité, mais devrait faire l'objet d'une analyse plus poussée pour rationaliser les budgets de l'Enseignement régulier. Les maximums prévus à la convention sont rarement atteints. Le Collège a l'obligation de respecter les maximums, mais il n'existe aucun minimum au-delà duquel le professeur doive accepter des heures supplémentaires d'enseignement!

CONCLUSION

Nous voulions au cours de ce dernier chapitre décrire l'évolution des divers avantages monétaires consentis aux enseignants par le biais de leur convention collective, pour démontrer que les déficits de l'enseignement régulier leur sont directement imputables. Or, notre analyse de l'évolution des conventions collectives nous permet de conclure maintenant que si les coûts de revient d'un élève au secteur régulier sont à la hausse, ils ne sont imputables que partiellement à la variation des dispositions des trois dernières conventions collectives.

En effet, au chapitre des tâches d'enseignement, chapitre particulièrement stratégique pour évaluer les coûts de l'enseignement, nous avons démontré que les conventions collectives ne concèdent aucun bénéfice additionnel au cours des années. Au contraire, pour l'ensemble des programmes, nous sommes revenus, au fil des années, aux conditions qui prévalaient en 1979-1982.

Cependant, nous avons constaté que le Collège doit rencontrer aujourd'hui de nouvelles obligations, notamment en assurant un nombre total de charges beaucoup plus élevé que celui qu'autoriserait le nombre absolu des élèves inscrits à l'Enseignement régulier.

Les dispositions de la dernière convention collective dont les impacts n'apparaissent pas dans notre analyse des coûts de revient au chapitre 3, créent de nouvelles obligations qui devraient se refléter dans les états financiers des années subséquentes à sa signature. Le Tableau 29 marque bien cette décroissance du ratio maître-élèves qui, aujourd'hui, se rapproche de un (1) professeur pour douze (12) élèves.

Ce n'est donc pas les variations des dispositions des trois (3) dernières conventions collectives qui peuvent servir à expliquer la part importante que les coûts d'enseignement représentent dans le déficit total de l'Enseignement régulier. Les obligations de l'actuelle convention nous paraissent plutôt être l'héritage d'une époque plus florissante.

CHAPITRE 5

ÉLABORATION DE SOLUTIONS

À partir des données recensées tant par l'analyse des états financiers que par l'évaluation des bénéfices consentis par les conventions collectives, nous savons que l'impact des coûts de l'enseignement se reflète directement sur les coûts de revient per capita d'un élève inscrit au secteur régulier. Il importe donc, à la lumière des conclusions tirées de nos analyses, d'envisager les diverses avenues qui s'offrent au Collège pour réduire cet impact, de façon à rétablir son équilibre budgétaire.

Nous avons démontré que les dépenses du secteur de l'Enseignement régulier excèdent largement la part des ressources qui leur est attribuée. Toutes les solutions qui permettront de réduire cet écart entre les dépenses et les revenus (déficit) doivent être envisagées, allant de l'augmentation pure et simple des revenus jusqu'à la réduction maximale des dépenses d'opération.

Notre analyse des coûts de revient de l'enseignement au secteur régulier nous amène à formuler des orientations de solution qui sont de deux ordres : d'abord des mesures de redressement et, en second lieu, des mesures de contrôle.

Ces mesures sont directement inspirées de la situation déficitaire du secteur régulier. Nous avons constaté que le coût de revient d'un élève au secteur de l'Enseignement régulier excède de 25% les revenus d'opération. Nos propositions visent essentiellement à réduire cet excédent jusqu'à l'équilibre budgétaire.

5.1 LES MESURES DE REDRESSEMENT

Ce type de mesures s'applique directement à la réduction du déficit. Nous avons identifié les postes budgétaires qui sont particulièrement importants dans la part du déficit :

1. L'enseignement
2. La gestion des ressources matérielles
3. Les entreprises auxiliaires

Ces champs d'activités à eux seuls expliquent plus de 80% du déficit total.

Nous avons démontré que les trois dernières conventions collectives n'ont pas crée de nouvelles obligations financières pour le Collège, du moins leur évolution au cours des années n'a pas ajouté au déficit. Nous avons plutôt lieu de croire que les coûts actuels de l'enseignement qui excèdent de près de 25% les revenus per capita sont dus à des engagements que le Collège a consentis dans les années 1975 et 1976. Depuis, d'une convention à l'autre, on a reconduit des bénéfices acquis, on les a aménagés, en gardant un coût de revient relativement constant, mais toujours déficitaire.

La première mesure de redressement à prendre est donc de ramener les coûts de l'enseignement à leur juste équilibre budgétaire. Pour ce faire, le Collège peut envisager soit d'augmenter ses revenus per capita ou de réduire ses dépenses.

5.1.1 - L'augmentation des revenus

Les sources de financement du Collège sont de deux ordres : les subventions gouvernementales et les frais de scolarité payés par les élèves. Les subventions gouvernementales ne dépendent pas de

la volonté du Collège, même si des démarches administratives ou des pressions politiques peuvent à l'occasion rapporter des dividendes. Cette mesure cependant ne peut garantir un redressement à courte échéance.

L'augmentation des frais de scolarité par ailleurs pourrait devenir une source de revenus directe et efficace. La Loi sur l'enseignement privé autorise les établissements à demander des frais de scolarité pouvant s'élever jusqu'à concurrence de 50% des subventions gouvernementales (L.R.Q., 1984, E-9, a. 14.4). En pareil cas, pour l'année scolaire 1985-1986, le Collège aurait pu exiger des frais de scolarité de 1 434 $ pour les élèves du secteur général (soit 50% de la subvention per capita établie à 2 868 $) et jusqu'à 1 720 $ pour les élèves des Techniques humaines, au lieu des 1 321 $ que le Collège a chargé également pour tous cette année-là.

En supposant que le Collège ait appliqué cette règle du 50%, c'est au plus un rajustement de 300 000 $ qui aurait été effectué, soit 200 $ per capita pour 1800 élèves inscrits, pour éponger un déficit de plus de deux millions (2 335 430 $).

Par ailleurs, compte tenu de la concurrence et du profil socio-économique de la clientèle étudiante du Collège, une hausse des frais de scolarité risquerait de compromettre gravement la stabilité du nombre d'élèves qui s'inscrivent annuellement au Collège. Déjà les frais exigés par le Collège sont, pour plusieurs, une source d'insatisfaction ou une résistance économique pour les clientèles potentielles.

Il s'en est déjà trouvé pour prôner un collège élitiste réservé aux seuls bien nantis capables d'absorber des frais de 6 à 10 000 $ par année d'étude, comme la chose se pratique dans certains collèges américains. Pareille orientation n'entre pas dans les objectifs visés par les communautés fondatrices, autant par respect pour la réalité socio-économique de la région nord-est de Montréal que par souci de

service auprès des classes moyennes de notre société. Il n'y a pas là de choix idéologique prépondérant, mais une simple adaptation à la réalité.

5.1.2 - La compression des dépenses d'enseignement

Nous avons largement démontré que le déficit du secteur régulier est attribuable en majeure partie aux dépenses d'enseignement presqu'exclusivement constituées de la masse salariale du personnel enseignant. Notre analyse des excédents des dépenses sur les revenus pour les quatre (4) années de référence retenues nous permet de conclure que 50% du déficit du secteur régulier s'explique par les coûts de l'enseignement : voir au Tableau 14.

TABLEAU 30 : PART DU DÉFICIT ATTRIBUABLE AUX DÉPENSES D'ENSEIGNEMENT

	Dépenses d'enseignement	% du budget de dépenses	% des revenus	Écart en %	Déficit en %
1979-1980	3 285 374$	53,30	66,24	12,94	24,31
1981-1982	4 511 462$	63,86	67,76	3,9	6,11
1984-1985	5 580 095$	49,01	57,12	8,11	16,16
1985-1986	5 869 304$	47,8	59,05	11,25	23,53

Par ailleurs, ce tableau se compare avec le Tableau 13 présenté au chapitre 3. Nous avions alors établi le déficit per capita en regard des revenus et des dépenses totales du secteur de l'Enseignement régulier. La comparaison de ces chiffres nous permet une certaine validation de nos conclusions. Puisque le pourcentage du déficit per capita demeure semblable selon que l'on considère la totalité du budget ou seulement le poste des dépenses d'enseignement.

Ce tableau nous permet de tirer deux conclusions. Tout d'abord la part des dépenses d'enseignement dans l'ensemble du budget diminue, exception faite de l'année 1981-1982, année des compressions budgétaires, alors que les chiffres des deux dernières années de référence tendent à démontrer que la part des revenus affectée aux dépenses d'enseignement va croissant.

Quoi qu'il en soit, même si la situation peut être jugée comme relativement stable, des mesures de redressement s'imposent pour réduire les dépenses d'enseignement dans une proportion s'approchant de 10%, de façon à ce que ce poste budgétaire qui représente approximativement 50% du budget total ne gruge plus 60% des revenus totaux des budgets de l'Enseignement régulier, comme nous l'avons démontré précédemment.

Cette mesure de redressement permettrait une réduction du déficit per capita dans une proportion de 50%, l'autre partie du déficit étant imputable principalement aux dépenses reliées à la gestion des ressources matérielles et aux entreprises auxiliaires.

Puisque les dépenses d'enseignement sont essentiellement constituées par la masse salariale du personnel enseignant, le Collège devra se résoudre à prendre des mesures draconiennes pour corriger des conditions de travail prévues à la convention collective qui sont sources d'un déficit constant. Nous avons démontré que les trois (3) dernières conventions collectives ajoutaient peu de nouvelles obligations aux dépenses d'enseignement, mais que la part presque totale de l'excédent des dépenses sur les revenus affectés à ce poste était créée par la masse salariale du personnel enseignant. À ce chapitre, la seule façon de réduire cette masse budgétaire, serait de modifier les charges de travail à la hausse dans une proportion pouvant aller jusqu'à 10%. Cette augmentation des charges ne peut se faire que par une renégociation des normes maximales prévues à la convention collective et également par une gestion plus serrée de ces mêmes normes.

La réduction des dépenses d'enseignement jusqu'à la masse des revenus qui leur sont attribués ne permettra l'équilibre budgétaire souhaité que si d'autres mesures sont également prises pour corriger l'excédent des dépenses sur les revenus, en particulier pour deux autres postes de dépenses que nous avons identifiés : les entreprises auxiliaires et la gestion des ressources matérielles puisque ces deux champs d'activités représentent 30% du déficit total.

5.2 LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Notre analyse des pratiques de gestion des conventions collectives nous a laissé voir que certaines normes pourtant bien définies n'étaient pas appliquées dans toute leur rigueur. Des économies substantielles pourraient être faites à ce chapitre si les normes étaient toujours calculées en tenant compte des fluctuations des clientèles à l'intérieur d'une même année, d'un trimestre à l'autre.

Pour assurer cette administration stricte de la convention collective le Collège devra se doter de mécanismes de contrôle efficaces où l'équilibre budgétaire fera office d'impératif. Toute planification, toute négociation, toute prévision budgétaire devra respecter la limite des ressources financières disponibles pour l'Enseignement régulier.

5.2.1 - Le budget du secteur régulier

Il n'est peut être pas réaliste pour un établissement de la taille du Collège Marie-Victorin de tenir une comptabilité budgétaire particulière pour le seul secteur de l'Enseignement régulier, mais c'est là croyons-nous le seul moyen de contrôler efficacement le coût de revient d'un élève inscrit au secteur régulier.

Il est pourtant possible d'assurer un contrôle des budgets dévolus à l'Enseignement régulier sans qu'il soit nécessaire de tenir une comptabilité budgétaire particulière. Nous avons démontré que ce sont les dépenses d'enseignement tout particulièrement qui expliquent le déficit du secteur régulier. Or, ces dépenses peuvent se contrôler directement en s'assurant que la masse budgétaire disponible pour les dépenses d'enseignement n'excèdent pas 50% des revenus. Les revenus pour un élève régulier sont facilement prévisibles : subventions gouvernementales, frais de scolarité et frais divers, etc. Il nous paraît donc possible de contrôler l'équilibre budgétaire en limitant les dépenses d'enseignement à leur juste part des revenus perçus.

5.2.2 - Les analyses per capita

Depuis quelques années la direction du Collège établit annuellement des analyses de coûts per capita pour chacun des programmes du secteur régulier. Cet outil nous a d'ailleurs servi pour reconstituer les répartitions budgétaires par champ d'activités.

Les analyses per capita qui sont pratiquées jusqu'à maintenant sont constituées à partir des dépenses réelles telles que consignées aux états financiers annuels. Ces analyses qui servent à constater après coup l'importance des déficits encourus par programme, pourraient devenir un outil de planification et donc de contrôle prévisionnel si elles étaient utilisées pour la gestion des ressources disponibles. L'expérience acquise devrait permettre de déterminer avec assez de justesse les proportions des dépenses ou les enveloppes budgétaires qui peuvent être attribuées à chaque champ d'activités. Partant de ces proportions, il est possible maintenant de procéder à des analyses per capita non plus pour détailler la réalisation des dépenses mais plutôt pour planifier la distribution des ressources disponibles.

À partir des analyses per capita établies pour les quatre (4) années de référence retenues nous pourrions calculer des pourcentages moyens pour chaque champ d'activités. Cependant, pour les fins de cette démonstration, nous ne retiendrons que les années 1984-1985 et 1985-1986 puisque la répartition des dépenses pour ces années s'est faite selon les mêmes dénominations pour chacun des champs d'activités visés.

TABLEAU 31 RÉPARTITION DES DÉPENSES PAR CHAMP D'ACTIVITÉS

	1984-1985	1985-1986	% moyen
Administration	2,39	3,24	2,81
Enseignement	49,01	48	48,50
Services à l'enseignement	5,06	5,05	5,05
Services à l'étudiant	6,35	5,75	6,05
Activités d'enseignement	2,10	2,25	2,18
Ressources humaines	0,36	0,40	0,38
Ressources financières	1,21	1,52	1,36
Ressources matérielles	19,80	18,18	18,98
Activités auxiliaires	11,48	13,07	12,27
Service de la dette	2,24	2,72	2,48
			100 %

Ce que nous proposons c'est que dorénavant les planifications budgétaires soient établies sur la base de ces proportions de façon à ce que jamais l'appétit des uns n'empiète sur les ressources des autres. Cette nouvelle perspective devrait permettre une meilleure gestion des ressources disponibles.

Enfin, afin d'assurer un suivi et une gestion stricte des conventions collectives dans une perspective d'équilibre budgétaire, nous considérons qu'il est essentiel que toutes les personnes appelées à les gérer sous quelque aspect que ce soit connaissent bien les paramètres qui servent à l'allocation des ressources. Il ne nous est pas paru évident que les gestionnaires du secteur de l'Enseignement régulier partageaient également l'information financière. Nous croyons qu'un effort particulier devrait être fait pour que ces gestionnaires soient mieux informés et plus impliqués dans l'analyse des coûts de revient per capita de leur secteur. Ainsi, à l'avenir, leurs décisions seront mieux éclairées et plus conformes aux limites des ressources financières du Collège.

CONCLUSION

Toute solution pour être efficace doit avoir pour effet de réduire les coûts de revient de façon à neutraliser le déficit du secteur de l'Enseignement régulier. Selon l'énoncé de Meigs, Johnson que nous citions précédemment, la comptabilité des prix de revient a deux objectifs : " le calcul des coûts de fabrication et le contrôle des opérations" (1973, p. 690).

Les solutions les plus appropriées et les plus efficaces seront donc celles qui permettront la réduction des coûts de l'enseignement, coûts qui représentent en moyenne, actuellement, 50% des déficits annuels.

Par ailleurs, il paraît nécessaire que l'effort pour rééquilibrer les coûts moyens du secteur de l'Enseignement régulier soit appliqué pour tous les postes budgétaires et que, pour ce faire, la répartition des enveloppes budgétaires soit faite en respectant davantage les ressources disponibles selon des pourcentages moyens établis d'après l'expérience des dernières années.

Enfin, il ne nous paraît pas nécessaire de fixer un échéancier pour la mise en oeuvre des diverses solutions élaborées dans le cadre de ce rapport de recherche. Les instruments de contrôle que nous proposons sont déjà accessibles. Il suffit d'une volonté expresse de la part de la direction pour que tous les gestionnaires s'appliquent à mieux gérer les dépenses de fonctionnement du secteur de l'Enseignement régulier. Quant à la réduction des dépenses d'enseignement, toute solution à ce chapitre est reliée à la négociation des conventions collectives. Puisque ce poste budgétaire prend la part la plus importante des déficits d'opération, le Collège devra apporter une attention particulière à la préparation des prochaines négociations.

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS

Pour les fins de ce rapport d'intervention, nous ne retiendrons que les recommandations qui ont trait aux mesures de redressement applicables aux dépenses d'enseignement. Or, ce budget de dépenses qui représente la part la plus importante des déficits d'opération du Collège, est entièrement constitué de la masse salariale du personnel enseignant régi par convention collective. Toute mesure visant à réduire les dépenses d'enseignement devra donc passer par la voie de la négociation.

L'exercice de rationalisation dont fait état notre rapport d'intervention serait totalement vain s'il n'avait pas ses échos à l'occasion de la négociation de la prochaine convention collective. La présente convention de professeurs à l'Enseignement régulier viendra à échéance en décembre 1988. Le Collège doit donc immédiatement prendre les mesures pour proposer des corrections majeures à la convention collective s'il veut réduire l'impact des dépenses d'enseignement sur les coûts de revient per capita des élèves inscrits au secteur de l'Enseignement régulier. Des redressements importants devront se concrétiser, notamment au chapitre de la tâche d'enseignement.

Les conclusions qui ressortent de notre analyse devraient servir à fixer les grandes orientations à donner à ces négociations dont l'objectif premier sera de ramener les coûts de revient de l'élève inscrit au secteur régulier jusqu'à leur point d'équilibre budgétaire. Les données qui ont servi à notre étude pourront être utilisées pour estimer les coûts de la prochaine négociation.

Nous avons cité précédemment un texte de Vachon (1974) sur les "mesures des coûts d'une convention collective" qui suggère de constituer une "banque de références" accompagnée d'un

"répertoire de coefficients de correction des coûts". Les gestionnaires du Collège nous ont paru suffisamment sensibilisés à cette approche comptable de la convention collective pour qu'il ne soit pas nécessaire ici de recommander l'application de la méthodologie de Vachon. D'ailleurs tout au long de cette recherche nous avons pointé les aspects financiers de la convention collective, aspects qui devraient automatiquement se retrouver dans une banque de références : les diverses libérations accordées pour l'animation pédagogique, pour la vie des départements et pour les affaires syndicales, les bénéfices professionnels tels la formation et le perfectionnement, les avantages sociaux, les tâches d'enseignement et les obligations rattachées aux différents statuts des professeurs.

En prévision de la prochaine négociation, les administrateurs du Collège, en collaboration avec les gestionnaires du secteur régulier pourront refaire cet exercice du calcul des coûts de revient per capita pour les années de la dernière convention qu'il ne nous a pas été possible de couvrir dans cette étude. À partir des chapitres de référence retenus et en leur appliquant les proportions moyennes des ressources disponibles, il sera possible d'établir pour chacune un coefficient de correction qui s'exprimera en "manque à gagner". Ainsi, le poste enseignement qui en 1985-1986 prenait 60% des revenus du secteur régulier devra être réduit à sa juste part, soit approximativement 50%. C'est donc un manque à gagner de 10% que les négociateurs de la prochaine convention devront défendre.

Pour récupérer ce manque à gagner et rétablir l'équilibre budgétaire du secteur de l'Enseignement régulier nous proposons une stratégie de redressement applicable à chaque disposition de la convention collective qui représente des déboursés directs.

À partir des analyses que nous avons faites pour les quatre (4) années de référence retenues, nous savons que la part des revenus appliquée au poste enseignement excède la proportion de 50% qui normalement lui est dévolue dans le contexte d'un budget équilibré. Pour chacune de ces années

nous pouvons déterminer le montant exact de l'excédent comme le démontre le Tableau 14 que nous reprenons différemment au Tableau 32.

Si nous excluons l'année 1981-1982 dont le faible excédent s'explique par les compressions budgétaires imposées par le Collège, nous pouvons conclure que l'excédent à récupérer se situe aux alentours de 10%. Globalement, la négociation de la prochaine convention collective devrait permettre une économie de 600 000 $ particulièrement aux chapitres qui ont des incidences financières : les libérations administratives et pédagogiques, le statut en emploi et les charges de travail.

TABLEAU 32 : LES DÉPENSES EXCÉDENTAIRES AU POSTE ENSEIGNEMENT

Année de référence	Dépenses d'enseignement	Excédent des revenus	Excédent des revenus
		%	
1979-1980	3 285 374 $	12.94	425 127 $
1981-1982	4 511 462 $	3.90	175 947 $
1984-1985	5 580 095 $	8.11	452 545 $
1985-1986	5 869 304 $	11.23	659 123 $

6.1 Les libérations administratives et pédagogiques

En 1985-1986 les diverses libérations accordées totalisaient l'équivalent de 8.9 professeurs à temps plein.

Animation pédagogique et PERFORMA	1
Libérations pour les chefs de département	6.9
Libérations syndicales	1

Il est certainement possible de réviser les normes de libération en vigueur tout en assurant un excellent encadrement pédagogique, compte tenu qu'avec les années divers postes administratifs ont été créés pour libérer les chefs de département, notamment de tâches qui ne relevaient pas nécessairement d'eux.

Les libérations accordées aux chefs de département pourraient être partagées selon de nouveaux critères qui tiendraient davantage compte de la réalité vécue par certains départements : nombre de professeurs, supports administratifs disponibles, etc. Les libérations pourraient être accordées selon un ratio de 0,25 pour chaque tranche de cinq (5) professeurs à temps plein ou l'équivalent. Et pour économiser davantage, on pourrait établir que les chefs des départements de moins de 10 professeurs équivalent temps plein bénéficient d'une libération de 0,25 de tâche, et que les chefs des départements qui ont dix (10) professeurs et plus, d'une libération de 0,50. Voyons ce qu'auraient donné ces ratios s'ils avaient été appliqués au trimestre d'automne 1988 : Tableau 33. Cette façon de répartir les libérations pour les chefs de département permet donc d'économiser entre 1 et 1,5 professeur à temps plein ou l'équivalent, soit entre 40 000 $ et 60 000 $ annuellement.

Quant aux libérations syndicales, en période de restrictions budgétaires, il devrait être facile de justifier la non participation du Collège aux affaires syndicales! Encore une économie possible de plus de 40 000 $.

Enfin, si les libérations accordées à l'animateur pédagogique et au responsable du programme PERFORMA sont réduites de moitié jusqu'à l'équivalent d'une demi-charge à temps plein, c'est une somme globale de plus de 100 000 $ qui sera économisée au chapitre des libérations diverses.

TABLEAU 33 : PROJET DE DISTRIBUTION DES LIBÉRATIONS DÉPARTEMENTALES

Départements	Nombre de professeurs	Norme de 0,25 par tranche de 5 prof.	10 et moins / 10 et plus
Éducation physique	7,50	0,25	0,25
Arts et Lettres	16,65	0,75	0,50
Mathématique	10,80	0,50	0,50
Musique	2,60	0,25	0,25
Philosophie	10,25	0,50	0,50
Sciences	11,17	0,50	0,50
Sciences humaines	12,17	0,50	0,50
Services de garde	7,96	0,25	0,25
Mode	16,86	0,75	0,50
Informatique	5,50	0,25	0,25
Tech. administratives	6,58	0,25	0,25
Éducation spécialisée	6,99	0,25	0,25
TOTAL	**115,03**	**5**	**4,50**
Libérations accordées	6,05	5	4,50

6.2 Le statut en emploi

Nous avons démontré que la dernière convention collective (1986) favorisait l'engagement de professeurs à temps partiel ou à temps plein en lieu et place des professeurs chargés de cours.

Un assouplissement des règles d'engagement qui prévalent aujourd'hui permettra des économies substantielles. Plusieurs stratégies s'offrent à la direction du Collège pour favoriser l'engagement de professeurs chargés de cours. Nous en suggérons quelques-unes qui pourront être mises en œuvre à court ou à moyen terme.

1. Tant qu'une charge d'enseignement à l'intérieur d'un trimestre ne correspond pas à une pleine charge, le Collège engage un ou des professeurs chargés de cours.

2. Tout professeur en congé autorisé est remplacé par un ou des professeurs chargés de cours.

3. Les professeurs qui laissent l'enseignement pour prendre leur retraite sont remplacés par des professeurs chargés de cours.

4. Que l'on compense le coût des diverses libérations accordées pour l'animateur pédagogique, le responsable du programme PERFORMA et pour les libérations syndicales, par l'engagement de professeurs chargés de cours.

Au trimestre d'automne 1984, 165 personnes assumaient l'équivalent de 128.56 tâches à temps plein : 115 professeurs avaient un contrat d'engagement à temps plein, 16 à temps partiel et 34 étaient engagés comme chargés de cours. À cette époque 77% des tâches revenaient aux professeurs à temps plein.

Au trimestre d'automne 1988, 138 personnes assument l'équivalent de 115.03 tâches à temps plein : 106 professeurs ont un contrat à temps plein, 18 à temps partiel et 14 ont le statut de chargés de cours. Aujourd'hui ce sont 83% des tâches qui sont assurées par des professeurs à temps plein.

Puisque le total des tâches équivalent temps plein est de 115.03 et que 106 de ces tâches sont assumées par des professeurs à temps plein, c'est donc l'équivalent de 9 tâches à temps plein qui sont confiées à des professeurs à temps partiel et à des professeurs chargés de cours. Si ces neuf (9) tâches étaient toutes assurées par des professeurs à temps plein il en coûterait au Collège approximativement 360 000 $ (9 x 40 000 $). Si ces mêmes tâches sont entièrement confiées à des professeurs chargés de cours la facture sera réduite de moitié : une charge moyenne de 9 cours /

année de 45 heures au taux moyen de 50$ l'heure équivaut à une masse salariale totale approximative de 180 000$ (9 x 9 x 45 h x 50$) = 182 250 $).

Il serait faux cependant de prétendre que le Collège économisera immédiatement la somme nette de 180 000 $ puisqu'il y a déjà une portion des tâches qui relève des professeurs à temps partiel et des professeurs chargés de cours. On peut facilement avancer que la conversion du statut des professeurs à temps partiel en celui de chargés de cours permettrait une économie d'au moins 100 000 $.

C'est donc un autre 100 000 $ qui peut être économisé à très court terme à ce chapitre. Et cette économie sera encore plus substantielle si les professeurs en congé sont remplacés par des chargés de cours.

6.3 — Les charges de travail

Au chapitre des charges d'enseignement il sera nécessaire d'envisager une augmentation générale des tâches particulièrement pour ramener le ratio maître / élèves plus près de la proportion 1 / 14, soit un (1) professeur par quatorze (14) élèves.

Pour ce faire, le Collège dispose de deux moyens : soit une augmentation générale des heures de prestation d'enseignement pour chaque professeur, soit l'augmentation du nombre moyen d'élèves par groupe. On pourrait également envisager une combinaison de ces deux voies [illegible] les programmes ou selon les disciplines.

À titre d'exemple, nous croyons qu'il serait possible d'augmenter les heures d'enseignement pour les professeurs de sciences et de mathématiques, disciplines qui n'exigent pas autant d'heures de travail que celles dites de culture générale comme le français, la philosophie et les cours de sciences humaines. D'ailleurs, plusieurs administrateurs partagent cette opinion.

Dans les programmes où le nombre d'élèves est plutôt réduit comme en musique, en informatique et en techniques administratives, il faudra nécessairement que les professeurs acceptent de donner plus d'heures de cours pour compenser les petits groupes d'élèves.

Il n'y a pas de règle générale pour déterminer la tâche maximale des professeurs. Nous suggérons néanmoins de déterminer un ratio maître / élèves qui permet de fixer de façon réaliste le nombre des professeurs requis pour les clientèles existantes. Si nous prenons comme repère le ratio 1/14, on pourrait dire que lorsque le Collège compte 1400 élèves, il faut 100 professeurs à temps plein ou l'équivalent pour assurer toutes les charges d'enseignement. Au trimestre d'automne 1988, le Collège compte 1535 élèves. Si nous appliquons le ratio 1/14 à cette situation ce sont 109.64 professeurs à temps plein ou l'équivalent qui sont nécessaires pour assumer toutes les charges d'enseignement plutôt que les 115.03 d'aujourd'hui, soit une économie brute de 5.39 professeurs équivalent temps plein. En termes budgétaires cette réduction représenterait une économie de plus de 200 000$.

Bien sûr on pourra nous répondre qu'une telle approche est officiellement administrable. Annuellement ou pour chaque trimestre, c'est vrai. Pourtant, au moment d'une négociation, les parties à la convention pourraient s'entendre pour fixer les tâches maximales sur la base de ce ratio, de sorte qu'une fois les tâches distribuées, le nombre total de professeurs équivalent temps plein devrait toujours correspondre au ratio déterminé.

Si les conclusions de cette étude peuvent s'appliquer plus particulièrement à l'évaluation des coûts de la convention collective, elles devraient également servir à établir les "coefficients de correction" des autres champs d'activités qui ont leur part dans le déficit du secteur régulier. Même si le poste "enseignement" porte sa large part du déficit, il faudra apporter les correctifs qui s'imposent dans tous les autres secteurs d'activités pour lesquels nous avons signalé un écart négatif constant entre les revenus et les dépenses en particulier les postes budgétaires reliés à la gestion des ressources matérielles et aux entreprises auxiliaires.

Septembre 1988

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avions comme mandat de déterminer et d'évaluer l'impact des dépenses d'enseignement sur le coût de revient per capita d'un élève inscrit au secteur de l'Enseignement régulier.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse des budgets d'opération pour quatre (4) années dont les données financières étaient disponibles, afin d'établir le coût de revient réel d'un élève. À partir de cette information, il nous a été possible de déterminer la part des budgets qui est imputable aux seules dépenses d'enseignement.

Cette analyse nous aura aussi permis de confirmer que les budgets d'opération du secteur de l'Enseignement régulier étaient toujours déficitaires. Nous avons établi que le coût de revient d'un élève équivaut à 125% des revenus disponibles.

Une fois démontré que les opérations du secteur de l'Enseignement régulier étaient déficitaires il nous fallait pousser plus loin notre analyse pour expliquer ce déficit qui nous semblait constant.

À partir d'une analyse standardisée des budgets d'opération il nous a été possible d'attribuer à chaque poste budgétaire sa juste part à l'intérieur du budget général selon des pourcentages moyens. Ainsi nous avons pu établir que le poste budgétaire réservé aux dépenses d'enseignement prenait la part importante du budget général, soit approximativement 50%.

Cependant en reprenant cet exercice pour établir la proportion des dépenses qui revient à chaque enveloppe budgétaire, nous constatons que ce sont plus de 60% des revenus qui sont affectés aux

dépenses d'enseignement, si bien que plus de la moitié du déficit annuel est explicable par ce seul poste.

Les dépenses d'enseignement sont essentiellement constituées de la masse salariale du personnel enseignant dont les conditions de travail sont établies par convention collective.

Notre hypothèse de départ était que l'évolution constante des coûts des trois (3) dernières conventions collectives créait de nouvelles obligations financières au Collège. Or, après analyse, nous avons constaté que la part du déficit imputable aux dépenses d'enseignement est relativement stable. Puisque notre analyse se limitait aux trois (3) dernières conventions collectives, nous en concluons que les coûts déficitaires de l'enseignement sont imputables à des obligations consenties précédemment, dans des temps où les ressources disponibles pouvaient permettre des accommodements généreux.

Toute cette démarche nous amène à recommander à la direction du Collège de prendre des actions efficaces afin de corriger cette situation déficitaire. Pour ce faire, nous proposons des mesures de redressement et de contrôle qui devront se concrétiser lors d'une prochaine négociation lors de laquelle le mandat des administrateurs sera de récupérer le 10% d'écart entre les coûts de l'enseignement et les ressources disponibles, pour atteindre, à très court terme, l'équilibre budgétaire.

Même si notre mandat se limitait à établir l'impact des dépenses d'enseignement sur le coût de revient per capita à l'Enseignement régulier, nous avons pu détecter certains autres champs d'activités qui grugent une part trop large des ressources. Là aussi nous recommandons la même médecine : redressements et contrôles.

Enfin, nous souhaitons que la grille d'analyse qui a servi à établir le coût de revient per capita à l'Enseignement régulier puisse devenir un guide de gestion pour les administrateurs du Collège. L'application rigoureuse des pourcentages moyens que nous avons délimités pour chaque enveloppe budgétaire devrait guider toutes les démarches des gestionnaires et définir le mandat même des négociateurs.

Septembre 1988

BIBLIOGRAPHIE

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC. (1984). Loi sur l'enseignement privé. L.R.Q. ch. E-9.

ASSOCIATION DES COLLÈGES DU QUÉBEC. (1987). Rapport de l'exercice financier 1985-1986 de 24 collèges membres de l'Association des Collèges du Québec (A.C.Q.). Montréal : mars 1987.

COLLÈGE MARIE-VICTORIN (1979). Convention collective entre le Collège Marie-Victorin et l'Association des professeurs du Collège Marie-Victorin inc., juin 1979 à juin 1982. Montréal.

COLLÈGE MARIE-VICTORIN (1982). Convention collective entre le Collège Marie-Victorin et l'Association des professeurs du Collège Marie-Victorin inc., décembre 1982 à décembre 1985. Montréal.

COLLÈGE MARIE-VICTORIN (1985). Convention collective entre le Collège Marie-Victorin et l'Association des professeurs du Collège Marie-Victorin inc., janvier 1986 à décembre 1988. Montréal.

ENTENTE (1987) entre la Fédération des enseignantes et des enseignants de CEGEPS (F.E.C. - C.E.Q.) d'une part, et le Comité patronal de négociation des Collèges (C.P.N.C.) d'autre part. Québec.

GASCON, D., ROY, P.-M. (1982). La productivité dans le secteur public. Les écrits récents (1975-1982) sur le sujet particulièrement ceux qui portent sur le Québec. Montréal : Université du Québec à Montréal. Cahier no. 82-05.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1983). Décret concernant la suppression pour un an de l'avancement d'échelon et de la progression salariale des salariés liés par une convention collective au sens de l'article 13 de la Loi concernant la rémunération dans le secteur public (L.Q. 1982, c. 35). Décret numéro 172 - 83, 2 février 1983.

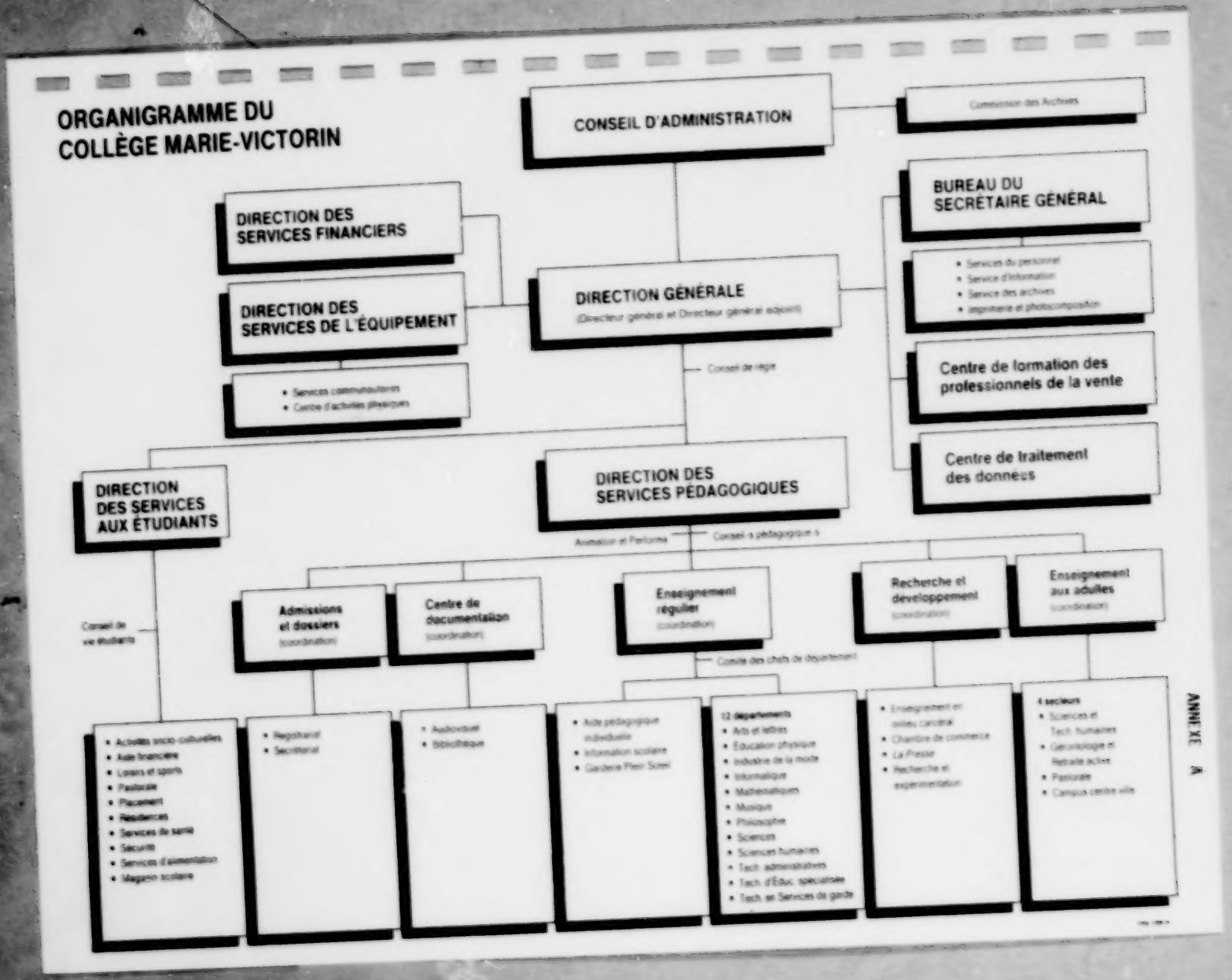
LAFLAMME, M. (1977) Introduction aux managements servant d'approche systémique. Montréal : Les Presses.

MEIGS, JOHNSON, BLAZOUSKIE (1973). La comptabilité. Montréal : McGraw Hill.

MIGUÉ, J.-L. (1979). L'économiste et la chose publique. Sillery : Les Presses de l'Université du Québec.

VACHON, P.-A. (1974). Mesures des coûts d'une convention collective. Quelques aspects. Divers avantages. Relations industrielles, Volume 28, numéro 4. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

ANNEXES


ORGANIGRAMME DU
COLLÈGE MARIE-VICTORIN
CONSEIL D'ADMINISTRATION
Commission des Archives
DIRECTION DES
SERVICES FINANCIERS
DIRECTION DES
SERVICES DE L'ÉQUIPEMENT
• Services communautaires
• Centre d'activités physiques
DIRECTION GÉNÉRALE
(Directeur général et Directeur général adjoint)
Conseil de régie
BUREAU DU
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
• Services du personnel
• Service d'information
• Service des archives
• Imprimerie et photocomposition
Centre de formation des
professionnels de la vente
Centre de traitement
des données
DIRECTION
DES SERVICES
AUX ÉTUDIANTS
DIRECTION DES
SERVICES PÉDAGOGIQUES
Animation et Perfor
Conseil pédagogique
Conseil de
vie étudiante
Admissions
et dossiers
(coordination)
Centre de
documentation
(coordination)
Enseignement
régulier
(coordination)
Recherche et
développement
(coordination)
Enseignement
aux adultes
(coordination)
Comité des chefs de départements
• Activités socio-culturelles
• Aide financière
• Loisirs et sports
• Pastorale
• Placement
• Résidences
• Services de santé
• Sécurité
• Services d'alimentation
• Magasin scolaire
• Registrariat
• Secrétariat
• Audiovisuel
• Bibliothèque
• Aide pédagogique
individuelle
• Information scolaire
• Garderie Pierr Scieri
12 départements
• Arts et lettres
• Éducation physique
• Industrie de la mode
• Informatique
• Mathématiques
• Musique
• Philosophie
• Sciences
• Sciences humaines
• Tech. administratives
• Tech. d'Éduc. spécialisée
• Tech. en Services de garde
• Enseignement en
salles (arcitra)
• Chambre de commerce
• La Presse
• Recherche et
expérimentation
4 secteurs
• Sciences et
Tech. humaines
• Gérontologie et
Retraite active
• Pastorale
• Campus centre ville

ANNEXE A

COLLÈGE
MARIE-VICTORIN

PER CAPITA 1986 - 1987
ENSEIGNEMENT RÉGULIER - GÉNÉRAL - PROFESSIONNEL

MODE DE CALCUL

REVENUS

INSCRIPTION	25 $ x nombre d'élèves
FRAIS GÉNÉRAUX	45 $ x nombre d'élèves
ACTIVITÉS ÉTUDIANTES	18 $ x nombre d'élèves
SCOLARITÉ	1 200 $ x nombre d'élèves
SUBVENTION	Z x nombre d'élèves
VALEUR LOCATIVE	759 065 $ ÷ 2 870 x Y*
ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 707 540 $ ÷ 1 628 x Y**
AUTRES REVENUS	980 100 $ ÷ 1 628 x Y

Z : Per capita par programme

Y : Nombre d'élèves par programme

DÉPENSES

(1)	ENSEIGNEMENT	
	Salaire des professeurs	+ 8,3%
	Éducation physique	+ 8,3% ÷ 1 628 x Y**
	Cours complémentaire	+ 8,3% ÷ 1 628 x Y
	Libérations syndicales	+ 8,3% + 58 317 ÷ 1 628 x Y
	FONCTIONNEMENT	
(2)	Services à l'enseignement	493 196 $ ÷ 1 628 x Y
(3)	Services à l'élève	746 064 $ ÷ 1 628 x Y
(4)	Gestion des activités d'enseignement	352 554 $ ÷ 1 628 x Y
(5)	Gestion des ressources humaines	183 588 $ ÷ 5 805 x Y***
(6)	Gestion des ressources financières	567 508 $ ÷ 5 805 x Y
(7)	Gestion des ressources matérielles	2 391 647 $ ÷ 2 870 x Y
(8)	Administration générale	976 706 $ ÷ 5 805 x Y
(9)	Gestion des activités auxiliaires	2 103 090 $ ÷ 1 628 x Y
	Service de la dette	1 845 380 $ ÷ 5 805 x Y

* *La population touchée par ce poste comprend 1 628 élèves réguliers plus 1 250 élèves adultes sur le campus.*

** *La population étudiante régulière comprend 1 589 à temps complet plus 40 [illegible]*

*** *La population totale est de 5 805 étudiants réguliers et adultes.*

8 décembre 1987

ÉTABLISSEMENT DES DÉPENSES
MODE DE CALCUL

(1) **ENSEIGNEMENT**

Le salaire est augmenté de 0,3% ce qui représente la moyenne des avantages sociaux

(2) **SERVICES À L'ENSEIGNEMENT**

TOTAL (tel qu'énoncé dans les états financiers)			885 924 $
Moins			
- expérimentation et développement		87 778 $	
Partie des adultes			
- audiovisuel	256 079 $		
- bibliothèque	268 671 $		
	524 750 $		
	20% x 524 750 $	104 950 $	
		192 728 $	192 728 $
			693 196 $

(3) **SERVICES À L'ÉTUDIANT**

TOTAL			793 267 $
Moins partie des adultes			
- coordination	372 656 $		
- aide financière	63 358 $		
	236 014 $		
	20% x 236 014 $		47 203 $
			746 064 $

(4) **GESTION DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT**

Salaires de G. Leclerc, F. Beaulé, P. Forcier, M. Lépine et 9 secrétaires aux Admissions et dossiers et services pédagogiques et frais de fonctionnement		+ 0,3%	
			440 692 $
Moins partie des adultes	20% x 440 692 $		88 138 $
			352 554 $

1986 - 1987

ENSEIGNEMENT RÉGULIER		SALAIRES BRUTS	AVANTAGES SOCIAUX	ÉDUCATION PHYSIQUE	COURS COMPLÉMENTAIRES	LIBÉRATIONS SYNDICALES	TOTAL
Nb élèves			8,3%	371 363$ x ? / 1 628	469 955$ x ? / 1 628	50 375 x ? / 1 628	
131	SERVICES DE GARDE	438 899 $	36 429 $	29 882 $	37 816 $	4 693 $	547 718 $
95	T.E.S.	335 941 $	27 883 $	21 670 $	27 424 $	3 403 $	416 321 $
29	MUSIQUE	190 001 $	15 570 $	6 615 $	8 371 $	1 039 $	221 596 $
306	MOIE	952 048 $	79 020 $	68 433 $	86 601 $	10 746 $	1 196 848 $
379	SCIENCES DE LA NATURE	1 012 219 $	84 014 $	86 454 $	109 406 $	13 576 $	1 305 669 $
497	SCIENCES HUMAINES	824 650 $	68 446 $	113 371 $	143 469 $	17 803 $	1 167 739 $
35	LETTRES	73 844 $	6 129 $	7 964 $	10 103 $	1 254 $	99 374 $
33	ARTS	138 845 $	11 524 $	7 528 $	9 576 $	1 187 $	168 605 $
88	TECHNIQUES ADMINISTRATIVES	206 554 $	17 144 $	20 074 $	25 402 $	3 152 $	272 326 $
44	INFORMATIQUE	213 512 $	17 721 $	10 037 $	12 701 $	1 576 $	255 547 $

PER CAPITA
1986 - 1987

COURS COMPLÉMENTAIRES

Total des salaires	833 930 $

SUBVENTIONS

Programmes 100, 200, 300, 500, 600	2 847 $
Techniques en services de garde Techniques d'éducation spécialisée	1 442 $
Techniques administratives Informatique	1 116 $
Musique Arts plastiques Mode	1 911 $

LIBÉRATIONS SYNDICALES

Bertrand Malenfant et Jean Comeau	58 317 $

FONCTIONNEMENT DES DÉPARTEMENTS DE SERVICES

Philosophie Éducation physique Mathématiques	40 370 $

REVENUS	PER CAPITA (1986-1987)	SC. DE LA NATURE (379 élèves)	SCIENCES HUMAINES (510 élèves)	LETTRES (35 élèves)	ARTS (33 élèves)
INSCRIPTION	25 $	25$ × 379 = 9 475 $	25$ × 510 = 12 750 $	25$ × 35 = 875 $	25$ × 33 = 825 $
FRAIS GÉNÉRAUX	45 $	45$ × 379 = 17 055 $	45$ × 510 = 22 950 $	45$ × 35 = 1 575 $	45$ × 33 = 1 485 $
ACTIVITÉS ÉTUDIANTES	18 $	18$ × 379 = 6 822 $	18$ × 510 = 9 180 $	18$ × 35 = 630 $	18$ × 33 = 594 $
SCOLARITÉ	1 200 $	1 200$ × 379 = 454 800 $	1 200$ × 510 = 612 000 $	1 200$ × 35 = 42 000 $	1 200$ × 33 = 39 600 $
SUBVENTION	Z	2 842$ × 379 = 1 077 118 $	2 087$ × 510 = 1 449 420 $	2 842$ × 35 = 99 470 $	3 911$ × 33 = 129 063 $
VALEUR LOCATIVE	264 $	264$ × 379 = 100 056 $	264$ × 510 = 134 640 $	264$ × 35 = 9 240 $	264$ × 33 = 8 712 $
ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 049 $	1 049$ × 379 = 397 571 $	1 049$ × 510 = 534 990 $	1 049$ × 35 = 36 715 $	1 049$ × 33 = 34 617 $
AUTRES REVENUS	602 $	602$ × 379 = 228 158 $	602$ × 510 = 307 020 $	602$ × 35 = 21 070 $	602$ × 33 = 19 866 $
TOTAL DES REVENUS		2 291 055 $	3 082 950 $	211 575 $	234 762 $
DÉPENSES					
ENSEIGNEMENT	-	1 305 669 $	- 1 167 739 $	- 99 314 $	- 168 605 $
FONCTIONNEMENT	-	45 671 $	- 23 644 $	- 11 486 $	- 12 226 $
SERVICES À L'ENSEIGNEMENT	303 $	303$ × 379 = 114 837 $	303$ × 510 = 154 530 $	303$ × 35 = 10 605 $	303$ × 33 = 9 999 $
SERVICES À L'ÉTUDIANT	458 $	458$ × 379 = 173 582 $	458$ × 510 = 233 580 $	458$ × 35 = 16 030 $	458$ × 33 = 15 114 $
GESTION DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT	217 $	217$ × 379 = 82 243 $	217$ × 510 = 110 670 $	217$ × 35 = 7 595 $	217$ × 33 = 7 161 $
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	32 $	32$ × 379 = 12 128 $	32$ × 510 = 16 320 $	32$ × 35 = 1 120 $	32$ × 33 = 1 056 $
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	98 $	98$ × 379 = 37 142 $	98$ × 510 = 49 980 $	98$ × 35 = 3 430 $	98$ × 33 = 3 234 $
GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES	1 039 $	1 039$ × 379 = 393 781 $	1 039$ × 510 = 529 890 $	1 039$ × 35 = 36 365 $	1 039$ × 33 = 34 287 $
ADMINISTRATION GÉNÉRALE	168 $	168$ × 379 = 63 672 $	168$ × 510 = 85 680 $	168$ × 35 = 5 880 $	168$ × 33 = 5 544 $
GESTION DES ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 341 $	1 341$ × 379 = 508 239 $	1 341$ × 510 = 683 910 $	1 341$ × 35 = 46 935 $	1 341$ × 33 = 44 253 $
SERVICE DE LA DETTE	318 $	318$ × 379 = 120 522 $	318$ × 510 = 162 180 $	318$ × 35 = 11 130 $	318$ × 33 = 10 494 $
TOTAL DES DÉPENSES		2 857 486 $	3 218 123 $	249 890 $	311 973 $
SURPLUS (déficit)		(566 431 $)	(135 173 $)	(38 315 $)	(77 211$)
SURPLUS (déficit) PER CAPITA		(1 495 $)	(265 $)	(1 095 $)	(2 340$)

PER CAPITA

	SC. DE LA NATURE	SCIENCES HUMAINES	LETTRES	ARTS
1983-1984 Surplus (déficit)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1984-1985 Surplus (déficit)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1985-1986 Surplus (déficit)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

	PER CAPITA (1986-1987)	TECHNIQUES SERVICE DE GARDE (136 élèves)	T. E. S. (96 élèves)	MUSIQUE (30 élèves)
REVENUS				
INSCRIPTION	25 $	25$ x 136 = 3 400 $	25$ x 96 = 2 400 $	25$ x 30 = 750 $
FRAIS GÉNÉRAUX	45 $	45$ x 136 = 6 120 $	45$ x 96 = 4 320 $	45$ x 30 = 1 350 $
ACTIVITÉS ÉTUDIANTES	18 $	18$ x 136 = 2 448 $	18$ x 96 = 1 728 $	18$ x 30 = 540 $
SCOLARITÉ	1 200 $	1 200$ x 136 = 163 200 $	1 200$ x 96 = 115 200 $	1 200$ x 30 = 36 000 $
SUBVENTION	Z	3 442$ x 136 = 468 112 $	3 442$ x 96 = 330 432 $	3 911$ x 30 = 117 330 $
VALEUR LOCATIVE	264 $	264$ x 136 = 35 904 $	264$ x 96 = 25 344 $	264$ x 30 = 7 920 $
ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 049 $	1 049$ x 136 = 142 664 $	1 049$ x 96 = 100 704 $	1 049$ x 30 = 31 470 $
AUTRES REVENUS	602 $	602$ x 136 = 81 872 $	602$ x 96 = 57 792 $	602$ x 30 = 18 060 $
TOTAL		903 720 $	637 920 $	213 420 $
DÉPENSES				
ENSEIGNEMENT	-	547 778 $	416 321 $	221 595 $
FONCTIONNEMENT	-	17 654 $	23 311 $	27 293 $
SERVICES À L'ENSEIGNEMENT	303 $	[illegible] x 136 = 41 208 $	303$ x 96 = 29 088 $	303$ x 30 = 9 090 $
SERVICES À L'ÉTUDIANT	458 $	[illegible] 136 = 62 288 $	458$ x 96 = 43 968 $	458$ x 30 = 13 740 $
GESTION DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT	217 $	[illegible]$ x 136 = 29 512 $	217$ x 96 = 20 832 $	217$ x 30 = 6 510 $
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	32 $	32$ x 136 = 4 352 $	32$ x 96 = 3 072 $	32$ x 30 = 960 $
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	98 $	98$ x 136 = 13 328 $	98$ x 96 = 9 408 $	98$ x 30 = 2 940 $
GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES	1 039 $	1 039$ x 136 = 141 304 $	1 039$ x 96 = 99 744 $	1 039$ x 30 = 31 170 $
ADMINISTRATION GÉNÉRALE	168 $	168$ x 136 = 22 848 $	168$ x 96 = 16 128 $	168$ x 30 = 5 040 $
GESTION DES ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 341 $	1 341$ x 136 = 182 376 $	1 341$ x 96 = 128 736 $	1 341$ x 30 = 40 230 $
SERVICE DE LA DETTE	318 $	318$ x 136 = 43 248 $	318$ x 96 = 30 528 $	318$ x 30 = 9 540 $
TOTAL		1 105 836 $	871 136 $	362 109 $
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible] PER CAPITA		[illegible]	[illegible]	[illegible]
PER CAPITA				
[illegible]		[illegible]	[illegible]	-
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]

	PER CAPITA (1986-1987)	MODE (306 élèves)	T. A. D. (91 élèves)	INFORMATIQUE (44 élèves)
REVENUS				
INSCRIPTION	25 $	25$ x 306 = 7 650 $	25$ x 91 = 2 275 $	25$ x 44 = 1 100 $
FRAIS GÉNÉRAUX	45 $	45$ x 306 = 13 770 $	45$ x 91 = 4 095 $	45$ x 44 = 1 980 $
ACTIVITÉS ÉTUDIANTES	18 $	18$ x 306 = 5 508 $	18$ x 91 = 1 638 $	18$ x 44 = 792 $
SCOLARITÉ	1 200 $	1 200$ x 306 = 367 200 $	1 200$ x 91 = 109 200 $	1 200$ x 44 = 52 800 $
SUBVENTION	Z	3 911$ x 306 =1 196 766 $	3 118$ x 91 = 283 738 $	3 118$ x 44 = 137 192 $
VALEUR LOCATIVE	264 $	264$ x 306 = 80 784 $	264$ x 91 = 24 024 $	264$ x 44 = 11 616 $
ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 049 $	1 049$ x 306 = 320 994 $	1 049$ x 91 = 95 459 $	1 049$ x 44 = 46 156 $
AUTRES REVENUS	602 $	602$ x 306 = 184 212 $	602$ x 91 = 54 782 $	602$ x 44 = 26 488 $
TOTAL		2 176 884 $	575 211 $	278 124 $
DÉPENSES				
ENSEIGNEMENT	-	1 196 848 $	272 326 $	255 547 $
FONCTIONNEMENT	-	35 058 $	5 338 $	93 274 $
SERVICES À L'ENSEIGNEMENT	303 $	303$ x 306= 92 718 $	303$ x 91 = 27 573 $	303$ x 44 = 13 332 $
SERVICES À L'ÉTUDIANT	458 $	458$ x 306= 140 148 $	458$ x 91 = 41 678 $	458$ x 44 = 20 152 $
GESTION DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT	217 $	217$ x 306= 66 402 $	217$ x 91 = 19 747 $	217$ x 44 = 9 548 $
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	32 $	32$ x 306= 9 792 $	32$ x 91 = 2 912 $	32$ x 44 = 1 408 $
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	98 $	98$ x 306= 29 988 $	98$ x 91 = 8 918 $	98$ x 44 = 4 312 $
GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES	1 039 $	1 039$ x 306= 317 934 $	1 039$ x 91 = 94 549 $	1 039$ x 44 = 45 716 $
ADMINISTRATION GÉNÉRALE	168 $	168$ x 306= 51 408 $	168$ x 91 = 15 288 $	168$ x 44 = 7 392 $
GESTION DES ACTIVITÉS AUXILIAIRES	1 341 $	1 341$ x 306= 410 346 $	1 341$ x 91 =122 031 $	1 341$ x 44 = 59 004 $
SERVICE DE LA DETTE	318 $	318$ x 306= 97 308 $	318$ x 91 = 28 938 $	318$ x 44 = 13 992 $
TOTAL		2 447 950 $	639 298 $	523 677 $
DÉFICIT		*(271 066$)*	*(64 087$)*	*(245 553$)*
DÉFICIT PER CAPITA		*(886$)*	*(704$)*	*(5 581$)*
PER CAPITA				
[illegible]		*[illegible]*	*[illegible]*	-
[illegible]		*[illegible]*	*[illegible]*	*[illegible]*
1985-1986		*[illegible]*	*[illegible]*	*[illegible]*

ANNEXE C

COLLÈGE MARIE-VICTORIN
1982-1983

C.R. (426)
6 avril 1983

CONSEIL PÉDAGOGIQUE

(COMPTE RENDU)

OBJET: *Application de la norme 1/18 pour la session A'83.*

Après avoir examiné l'ensemble des données dont disposent actuellement les Services pédagogiques pour la planification de la prochaine session, le Conseil pédagogique recommande que les libérations de tâche soient consenties selon ce qui est suggéré dans le tableau ci-dessous.

Libérations suggérées pour la session A'83

DÉPARTEMENTS		TÂCHES		LIBÉRATIONS
Arts et lettres	- Arts plastiques	3,8		
	- Français	9,5		0,5
	- Langues	2,75		
Éducation physique		7,125		0,5
Mathématiques	- Informatique	1,0		0,4
	- Mathématiques	8,8		
Philosophie		9,5		0,5
Sciences		10,417		0,5
Sciences humaines		11,75		0,5
Techniques de garderie		8,904		0,5
Techniques d'éducation spécialisée		6,429		0,5
Techniques administratives		5,417		0,5
Techniques de la mode		20,067	(0,5+0,3)	0,8
TOTAL		105,459		5,2

Libérations possibles, selon la norme 1/18	5,86
Libérations pour les départements	5,2
Libération disponible	0,66
Libération pour l'animateur pédagogique	0,5
En réserve	0,16

Remarques

Le Conseil a toujours accepté jusqu'à présent, avec beaucoup de réticence cependant, d'accorder une libération minimale qui respecte le principe d'une certaine égalité, quel que soit le département concerné. Mais il ne semble pas, aux yeux des membres, qu'il faille continuer en ce sens: la réalité de la vie quotidienne des départements est trop différente pour que les exigences de la tâche de chacun des chefs soit à peu près la même. Il y a donc des différences réelles dont il faudra essayer de tenir compte à l'avenir.

Dans toutes les tâches des chefs il y a d'abord une part consacrée à l'administration de leur département, et qui varie beaucoup d'un département à l'autre. Et il y a aussi du travail d'animation à faire; faut-il avoir fait une analyse poussée de la vie des départements pour pouvoir affirmer que là aussi les différences sont grandes?... Sûrement pas!

On ne peut pas maintenir, semble-t-il, l'application d'un principe qui n'apparaît déjà plus comme "justifiable".

C'est pourquoi le Conseil, dans les recommandations de nouvelles structures pédagogiques qu'il fera au collège avant la fin de son mandat, a l'intention de proposer des ajustements au chapitre des libérations consenties aux départements, ajustements qui remettront en cause le principe d'égalité.

Les membres croient que ce serait une façon réaliste de favoriser le dynamisme dans les départements et de tenir compte, en même temps, des différences fondamentales qui les caractérisent.

Le président,

ROLAND LAPOINTE

Le secrétaire,

YVES CÔTÉ

RL-YC/hc
1983-04-07

Conseil pédagogique

C.R. 510-1
16 novembre 1983

(COMPTE RENDU)

OBJET : Application de la norme 1/18 pour la session d'hiver 1984

Considérant que, pour la session d'hiver 1984, l'apolication de la norme 1/18 permet une libération totale de 6,48, après délibérations, le Conseil pédagogique recommande ce qui suit :

DÉPARTEMENT	LIBÉRATION H '84
ARTS ET LETTRES	0,50
ÉDUCATION PHYSIQUE	0,50
MATHÉMATIQUES	0,40
PHILOSOPHIE	0,50
SCIENCES	0,50
SCIENCES HUMAINES	0,50
TECHNIQUES ADMINISTRATIVES	0,50
TECHNIQUES D'ÉDUCATION SPÉCIALISÉE	0,50
TECHNIQUES DE GARDERIE	0,50
TECHNIQUES DE LA MODE	0,60
ANIMATION PÉDAGOGIQUE	0,50
TOTAL	5,50

... 2

Il reste maintenant à distribuer une libération de 0,98 et le Conseil pédagogique recommande l'usage de ce surplus de la façon suivante :

1. libération de 0,20 pour assumer l'animation du secteur des arts plastiques;

2. libération de 0,31 pour assumer la responsabilité de l'animation pédagogique du laboratoire de micro-informatique et fournir l'assistance pédagogique aux professeurs qui y travaillent;

3. libération de 0,21 pour assumer la coordination, l'évaluation et, éventuellement, la suite de l'expérience d'autoformation assistée au département des techniques de garderie;

4. libération de 0,25 pour assumer la coordination et l'animation du groupe de travail chargé de planifier l'enseignement en troisième année au département des techniques de la mode.

Le président,

Claude Brochu

CLAUDE BROCHU

La vice-présidente,

Michèle Lépine-Dubois

MICHÈLE LÉPINE-DUBOIS

CB. MLD/gb

1983-11-16

Conseil pédagogique 1983-1984

C.R. (521)
28 mars 1984

COMPTE RENDU

APPLICATION DE LA NORME 1/18
Année 1984-1985

RECOMMANDATION

Attendu que le Conseil pédagogique considère que le principe jusqu'à maintenant accepté d'une libération égale des départements à l'intérieur de la norme 1/18 ne peut sans raison clairement identifiée être remis en question;

Attendu que la libération totale disponible permet de faire une telle répartition entre les départements;

Attendu enfin qu'il est aussi possible d'accorder une libération pour l'animation pédagogique de l'ensemble des professeurs,

Le Conseil pédagogique recommande que les libérations permises à l'intérieur de la norme 1/18 soient ainsi distribuées pour l'année 1984-1985:

	AUTOMNE	HIVER
ARTS ET LETTRES	0,50	0,50
EDUCATION PHYSIQUE	0,50	0,50
MATHEMATIQUES	0,40	0,40
PHILOSOPHIE	0,50	0,50
SCIENCES HUMAINES	0,50	0,50
SCIENCES PURES	0,50	0,50
TECHNIQUES ADMINISTRATIVES	0,50	0,50
TECHNIQUES D'EDUCATION SPECIALISEE	0,50	0,50
TECHNIQUES DE GARDERIE	0,50	0,50
TECHNIQUES DE LA MODE	0,60	0,60
ANIMATION PEDAGOGIQUE	0,50	0,50

Le président,

Claude Brochu

CLAUDE BROCHU

La vice-présidente,

Michèle Lépine

MICHÈLE LÉPINE

Conseil pédagogique 1983-1984

C.R. (52)
11 avril 1984

COMPTE RENDU

APPLICATION DE LA NORME 1/18
Automne 1984

Attendu que le Conseil pédagogique considère que le domaine des applications pédagogiques de l'ordinateur requiert, à l'heure qu'il est, une attention spéciale;

Attendu que la libération encore disponible à l'intérieur de la norme 1/18 (0,61) pour la session d'automne 1984 ne permet pas de satisfaire toutes les demandes qui lui ont été soumises;

Le Conseil pédagogique fait les recommandations suivantes:

a. Que le Collège consente, en dehors de la norme 1/18, une libération supplémentaire au Service d'animation et de perfectionnement pédagogiques en vue de satisfaire les besoins de perfectionnement et d'animation des professeurs dans le domaine des applications pédagogiques de l'ordinateur;

b. Qu'une libération supplémentaire de 0,20, soit trois heures par semaine, soit consentie à un professeur des techniques du vêtement en vue de poursuivre le travail d'implantation du nouveau programme et d'animation pédagogique du département;

c. Qu'une libération de 0,215, soit trois heures par semaine, soit consentie à un professeur du secteur des arts plastiques en vue d'y continuer le travail amorcé à la session d'hiver 1983 et d'assurer un lien étroit avec le nouveau programme de musique;

d. Qu'une libération de 0,215, soit trois heures par semaine, soit consentie à un professeur du département des techniques de garderie afin d'assurer la coordination de l'expérience en autoformation assistée.

Le président,

Claude Brochu.

CLAUDE BROCHU

La vice-présidente,

Michèle Lepine

MICHELE LEPINE

Conseil pédagogique 1984-1985

C.R. 607
22 octobre 1984

COMPTE RENDU

Application de la norme 1/18 "Hiver 1985"

Estimant que l'application de la norme 1/18 doit favoriser prioritairement l'animation pédagogique des professeurs,

Le Conseil pédagogique recommande:

a. de reconduire les libérations déjà consenties à l'automne 1984;

b. d'accorder une libération supplémentaire de 0,25 à l'Animation pédagogique.

Le président,

Claude Brochu

CLAUDE BROCHU

La secrétaire,

Michèle Lépine

MICHÈLE LÉPINE

ML/hc

du Collège Marie-Victorin

Conseil pédagogique 1984-1985

C.R. 621
1er février 1985

COMPTE RENDU

RÉPARTITION DE LA NORME 1/18 POUR LA SESSION D'AUTOMNE 1985

RECOMMANDATION

Le Conseil pédagogique recommande que les libérations de tâches, pour la session d'automne 1985, conformément à la norme 1/18, soient réparties comme suit:

Arts et Lettres	0,50
Éducation physique	0,50
Mathématiques	0,40
Philosophie	0,50
Sciences humaines	0,50
Sciences pures et de la santé	0,50
Garderie d'enfants	0,50
Informatique	0,50
Musique	0,50
Techniques administratives	0,50
Techniques d'éducation spécialisée	0,50
Techniques de la mode	0,60
À cela s'ajoute:	
Arts et Lettres, pour un professeur d'Arts plastiques afin d'assurer une animation pédagogique particulière auprès des professeurs et des étudiants	0,20
Techniques de mode pour l'importance et la diversité de la tâche	0,20
Animateur pédagogique	0,50
TOTAL	6,90

du Collège Marie-Victorin

Conseil pédagogique 1985-1986

C.R. 704
15 septembre 1985

COMPTE RENDU

RÉPARTITION DE LA NORME 1/18 POUR LA SESSION HIVER 1986

RECOMMANDATION

Le Conseil pédagogique recommande que les libérations de tâches, pour la session d'hiver 1986, conformément à la norme 1/18, soient réparties comme suit:

Arts et Lettres	0,50
Éducation physique	0,50
Mathématiques	0,40
Philosophie	0,50
Sciences humaines	0,50
Sciences pures et de la santé	0,50
Garderie d'enfants	0,50
Informatique	0,50
Musique	0,50
Techniques administratives	0,50
Techniques d'éducation spécialisée	0,50
Techniques de la mode	0,60
À cela s'ajoute:	
Arts et Lettres, pour un professeur d'Arts plastiques afin d'assurer une animation pédagogique particulière auprès des professeurs et des étudiants	0,20
Techniques de mode pour l'importance et la diversité de la tâche	0,20
Animateur pédagogique	0,50
TOTAL :	6,90

Le Conseil se réserve d'attribuer ultérieurement le résidu de 0,41% à l'un ou l'autre des projets pédagogiques qui lui seraient présentés par les départements.

Le président,

Joseph Berbery

La vice-présidente,

Lyne Bolleau

1985.09.12

JB/cv

Conseil pédagogique 1985 - 1986

C.R. 708
28 octobre 1985

COMPTE RENDU

Attendu le caractère très détaillé du projet, sa qualité au niveau de la présentation générale, de sa structure et de son contenu;

Attendu l'originalité du cours multidisciplinaire proposé, l'assurance de sa cohérence garantie par un encadrement adéquat et la planification d'une évaluation permettant d'améliorer et de renouveler l'expérience;

Attendu les retombées diverses sur les étudiants, le département de philosophie et le Collège nécessairement engendrées par un tel projet;

RECOMMANDATION

Le Conseil pédagogique recommande que le Collège attribue à Monsieur Normand Baillargeon la libération résiduelle de 0,435 tâche résultant de l'application de la norme 1/14 pour l'année 1985-1986.

Le président,

Joseph Berbery

1985.10.28

La vice-présidente,

Lyne Boileau

du Collège Marie-Victorin

ANNEXE I

COLLÈGES PUBLICS

TAUX ANNUELS EN VIGUEUR

AU 1ER JANVIER 1987

	1986	1987
- Assurance-maladie de base		
. plan individuel	87,33 $	94,12 $
. plan familial	266,01	287,04
- Assurance-maladie complémentaire		
. plan individuel	24,11	26,00
. plan familial	71,39	77,22
- Assurance-vie (taux annuel par 1 000 $ d'assurance)	2,58	2,64
- Assurance-vie des personnes à charge (prime annuelle par contrat familial)	6,64	7,28
- Mort accidentelle et mutilation (taux annuel par 1 000 $ d'assurance)	0,48	0,48
- Assurance-salaire de longue durée (taux annuel par 1 000 $ de salaire)	4,02	4,42

NOTE: Seul, le bénéfice de chiropraticien subit une modification. En effet, à compter du 1er janvier 1987 en plus des visites pour traitement, les visites d'examen seront également remboursables.

ANNEXE II

COLLEGES PUBLICS

TAUX PAR PERIODE DE PAIE

BASES SUR UNE REPARTITION DE 26 PAIES PAR ANNEE

	1986	1987
- Assurance-maladie de base		
. plan individuel	3,36 $	3,62 $
(part de l'employeur)	0,69	0,69
(part de l'employé)	2,67	2,93
. plan familial	10,23	11,04
(part de l'employeur)	1,73	1,73
(part de l'employé)	8,50	9,31
- Assurance-maladie complémentaire		
. plan individuel	0,93	1,00
. plan familial	2,75	2,97
- Assurance-vie (taux par 1 000 $ d'assurance)	0,0992	0,1015
- Mort et Mutilation accidentelles (taux par 1 000 $ d'assurance)	0,0185	0,0185
- Assurance-vie familiale	0,3323	0,28
- Assurance-salaire longue durée	0,1546	0,17

CONFIDENTIEL
DATE DUE

CARR MCLEAN, TORONTO FORM #38 297